

経営発達支援計画の概要

実施者名	静岡市清水商工会(法人番号 1080005007081) 静岡市(地方公共団体コード 221007)
実施期間	令和7年4月1日～令和12年3月31日
目標	<p>小規模事業者の現状と課題に基づく当商工会の長期的な振興のあり方を踏まえ、以下の4点を本事業の目標とする。</p> <p>①<b>デジタル化による産業振興と競争力強化</b> デジタルスキル向上やオンライン販売の導入支援を通じて、地域産業の効率化と競争力強化を推進する。</p> <p>②<b>地域資源の最大活用と地域ブランドの強化</b> 清水地区の特産品や観光資源を活かし、地域ブランドの開発・販路拡大をサポートする。</p> <p>③<b>次世代起業家の育成と人口活力の向上</b> 創業セミナーや事業承継支援を行い、地域の経済活力向上と産業の新陳代謝を促進する。</p> <p>④<b>SDGsの推進と持続可能なまちづくり</b> SDGsの基礎知識に関する講座を開催し、地域全体の意識向上を図る。多様な目標に対応した具体的な取り組みを支援し、持続可能なビジネスモデルを構築する。</p>
事業内容	<p><b>3. 地域の経済動向調査に関すること</b> 年2回の経済動向調査を実施し、地域の経済状況や消費者ニーズを把握。調査結果を事業者へ提供し、経営戦略策定をサポート。</p> <p><b>4. 需要動向調査に関すること</b> 個店塾、商品モニター&amp;販売会、イベントを活用したアンケート調査や商品評価会を開催し、消費者の声を商品やサービスに反映。事業者の経営改善を支援。</p> <p><b>5. 経営状況の分析に関すること</b> 財務・非財務面の経営分析を行い、課題を明確化。個別相談を通じて経営改善の方向性を提案し、事業者の成長を支援。</p> <p><b>6. 事業計画策定支援に関すること</b> 創業塾や経営計画策定セミナーを通じて、事業者が実現性の高い事業計画を策定。事業承継に向けた支援も実施。</p> <p><b>7. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 計画策定後のフォローアップとして、進捗確認やアドバイスを行う。事業者の売上増加を目指し、経営指標を定期的にモニタリング。</p> <p><b>8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 展示会や商談会への出展支援を通じて、事業者の販路拡大をサポート。特産品の販売を通じ、地域ブランドの強化を推進。</p>
連絡先	<p><b>静岡市清水商工会</b> 〒424-0204 静岡県静岡市清水区興津中町 1904 TEL:054-369-0431 FAX:054-369-6224 E-mail:info@ss-sci.or.jp</p> <p><b>静岡市 経済局 商工部 産業政策課</b> 〒424-8701 静岡県静岡市清水区旭町 6-8 TEL:054-354-2185 FAX:054-354-2132 E-mail:sangyouseisaku@city.shizuoka.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

①現状

■立地

静岡市清水商工会が管轄する地域（以下 本会管轄地域 とする）は、図表1に示すとおり静岡市清水区のうち東部から中北部に至る蒲原、由比、興津、小島、両河内及び庵原の各地区をその範囲としている。面積では清水区の約8割<sup>1</sup>近くを占めるが、人口では約2割の地域である。静岡市清水区は会議所と併存した地区であり、本会与商工会議所との管轄の区分は、図表1の朱線で囲まれた地域が本会管轄地域で、他の地域が静岡商工会議所清水事務所の管轄する地域である。

当該地域は古くから交通の要衝に位置し、江戸時代には蒲原、由比、興津の3宿が置かれ東海道の宿場町として栄え、清水港や富士川を活用した海運・水運が盛んであった。現在でも太平洋ベルト地帯の大動脈であり関東圏と近畿圏を東西に結ぶ国道1号線、東名高速道路、新東名高速道路、JR東海道線、日本のほぼ中央部を南北に結ぶ中部横断自動車道、国道52号線等が通っている。また特定重要港湾清水港コンテナと一般貨物取扱地区は興津地区が中心であり、物流拠点となっている。

図表1 静岡市清水商工会 管轄地域 地図

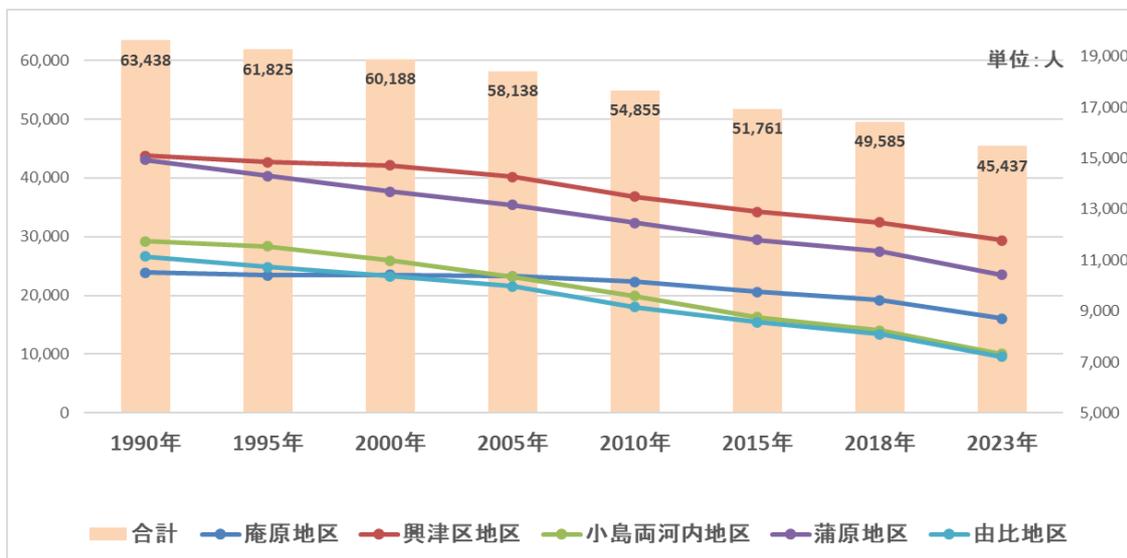


<sup>1</sup> (本会管轄地域面積 213 k m<sup>2</sup>/清水区面積 265 k m<sup>2</sup> 「政府統計の総合窓口 (e-Stat)」の「地図で見る統計 (統計 GIS)」から国勢調査 (小地域) データをダウンロードした際に提供される境界データから本会にて計算 国土地理院等による公式な面積とは一致しない)

■人口推移

2023年9月現在、本会管轄地域の人口は、45,437人であり、清水区全体(226,153人)の約2割にあたる。人口の推移をみると、年々減少しており、1990年と比較すると33年間で約18,000人減少している(図表2)。

図表2 静岡市清水商工会管轄地域内 人口推移

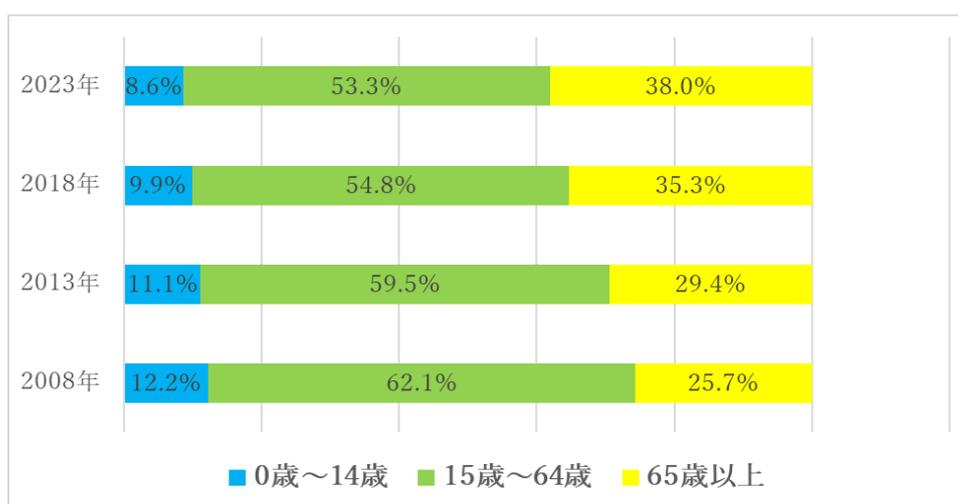


(出典：静岡市)

※静岡市統計情報より静岡市清水商工会管轄地域(興津地区・庵原地区・小島両河内地区・蒲原地区・由比地区)の人口のデータを抜粋してグラフを作成

また、本会管轄地域内年齢別人口割合の推移をみると、生産年齢人口(15歳～64歳)の割合は減少傾向にあり、管轄地域の働き手不足が一層進んでいることが分かる(図表3)。

図表3 静岡市清水商工会管轄地域内 年齢別人口割合の推移



(出典：静岡市)

※静岡市統計情報より静岡市清水商工会管轄区地域(興津地区・庵原地区・小島両河内地区・蒲原地区・由比地区)の人口のデータを抜粋してグラフを作成

## ■各地区の特徴

### 【蒲原地区】

蒲原地区は、食品製造業を中心とした製造業が盛んな地域であり、特に水産加工業が古くから重要な産業となっている。特産品であるいわし削り節や桜えび製品は、地域の伝統的な加工品として高い品質が評価されている。さらに、地域振興の一環として2022年「トライアルパーク蒲原」が設立された。この施設では地域の魅力を発信するイベントが行われており、観光との連携が注目されている。

### 【由比地区】

由比地区は、漁業が古くから盛んであり、特に国内で唯一駿河湾でしか獲れない「桜えび」の発祥の地として有名である。現在も「由比さくらえび」は地域ブランドとして高い評価を維持しており、由比港で水揚げされる桜えびやしらす等の水産加工業者が約30件存在する。その多くが家族経営の小規模事業者であり、地域の伝統を守りつつ、品質向上や新たな加工技術の導入に取り組んでいる。さらに、持続可能な漁業や加工方法の取り組みが進められ、地域経済の発展と環境保全の両立が図られている。観光面では、漁業体験や桜えびを使った料理が観光資源として活用され、地域活性化に大きく寄与している。

### 【興津地区】

興津地区では、伝統的な紙布・紙紐製造業やネジ製造業が現在も地域産業の中心を担っている。製紙業から派生した紙布・紙紐の製造業は、独自の技術による高付加価値製品として評価され、国内外のニッチ市場に向けた展開が進んでいる。ネジ製造業は、ステンレスやチタンを使用した高精度部品の製造を強化し、自動車・産業機械・住宅・航空宇宙産業などのさまざまな分野に供給している。また、「あんこのふるさと興津」として、地域住民による地元のあんこ文化を活かしたイベントや観光活動が活発化しており、全国的な注目を集めている。さらに、興津ふ頭にある新興津地区では人工海浜の整備が進められており、海つり公園を整備し、磯遊びや釣りなどの海洋レクリエーション振興を図っている。将来的には連絡橋により地域とつながることで、農水産品の直売など地域の道路利用者の交流の場を創出し、県内外から人が集まる清水の新たな交流スポットとしての期待が高まっている。

### 【庵原地区】

庵原地区は、東名、新東名、中部横断道の3本の高規格道路で結ばれている好立地に位置しており、交通アクセスの優位性を活かして発展を続けている。古くから自動車部品・産業用機械の関連企業をはじめ、プラスチック成型や精密機械部品加工など、ものづくり企業が多く立地する製造業が盛んな地域である。また、明治時代初期から温州ミカンとお茶の栽培が盛んに行われ、「清水のみかん・お茶」といった地域ブランド名で出荷され、現在も高い評価を得ている。近年は、県営畑地帯総合整備事業による生産性の向上に加え、持続可能な農業への取り組みが進められており、スマート農業技術の導入が加速している。また、みかんや茶を使った菓子や和紅茶などの加工品の生産にも力を入れ、地域ブランドの付加価値をさらに高めている。

### 【小島両河内地区】

小島両河内地区は、清水区と甲府市を結ぶ国道52号線（甲州街道）に沿って集落が点在する小島地区と、興津川沿いに農村が点在する両河内地区から成り立っている。共にかつてみかんや茶の栽培が盛んな地域であったが、生産過剰、消費者嗜好の変化、後継者不足などによって農業は衰退している。しかし、近年では自然を活かした地域活性化の取り組みが進められ、特にキャンプ場や古民家を改装したカフェ等が注目を集めている。小島地区には新東名新清水インターチェンジがあり、直結する清水工業団地には、製造業者を中心とする21社が集積しており、産業面でも成長の可能性が期待されている。交通アクセスの良さを活かし、観光や新たなビジネス展開にも大きなチャンスがある地域として再評価されつつある。

### ■当地区の強み

上記で述べた各地区の特徴により、本会管轄地区では下記4つの強みがあげられる。

#### 【オンリーワンの素材がある】

駿河湾でしか獲れない桜えび、高品質ないわし削り節、地域ブランドとして評価の高い茶など、他地域にはない独自の資源が豊富で、これらを活用した高付加価値商品が展開されている。

#### 【地域資源が豊富】

東海道五十三次の蒲原宿・由比宿・興津宿、清見寺、三池平古墳など、歴史文化資源が豊富で、観光資源としても活用されている。

#### 【交通ネットワークの充実】

東名高速道路、新東名高速道路、清水港などの交通インフラが整備され、物流の利便性が高く、国内外とのアクセスが優れている。

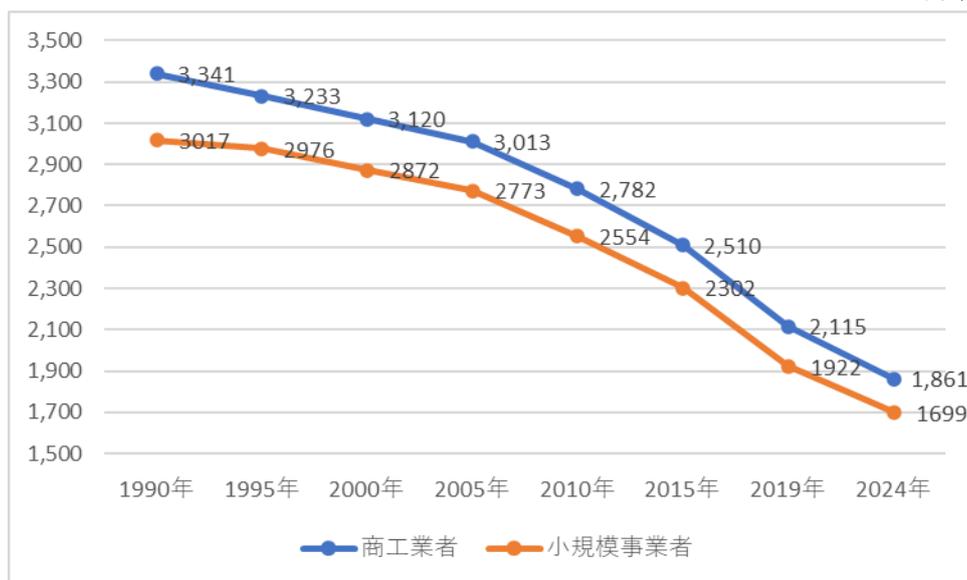
#### 【食品製造ノウハウの蓄積】

蒲原地区や由比地区では削り節や桜えびの加工技術が伝統的に発展し、加工から包装までの全工程を地域内で完結できる体制が整っている。清水区全体では茶やミカンの加工技術が発達しており、素材の調理や保存技術も高く評価されている。これにより、地元産品を活かした新商品の開発や全国展開が進んでいる。

### ■産業の推移(業種構成・業種別の商工業者数の推移等)

2024年3月現在、管轄地域の商工業者数は、1,861事業所であり、1990年の3,341事業所から1480事業所(約44.3%)減少している。どの業種も減少傾向にあり、小規模事業者数の推移も同様の傾向となっている(図表4)。

図表4 静岡市清水商工会 管轄地域内 商工業者数・小規模事業者数の推移  
(単位：事業所)



(出典：静岡市清水商工会 令和6年度総会資料)

本会管轄地域においても全国的な傾向と同様に、商工業者に対する小規模事業者の割合が高く、業種による差があるものの、全体においては90%を超えている（図表5）。

図表5 商工業者に対する小規模事業者の割合(2024年3月現在)

	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食・宿泊業	サービス業	その他	合計
商工業者数	512	336	55	328	111	351	168	1,861
小規模事業者	496	287	47	305	104	326	134	1,699
割合	96.9%	85.4%	85.5%	93.0%	93.7%	92.9%	79.8%	91.3%

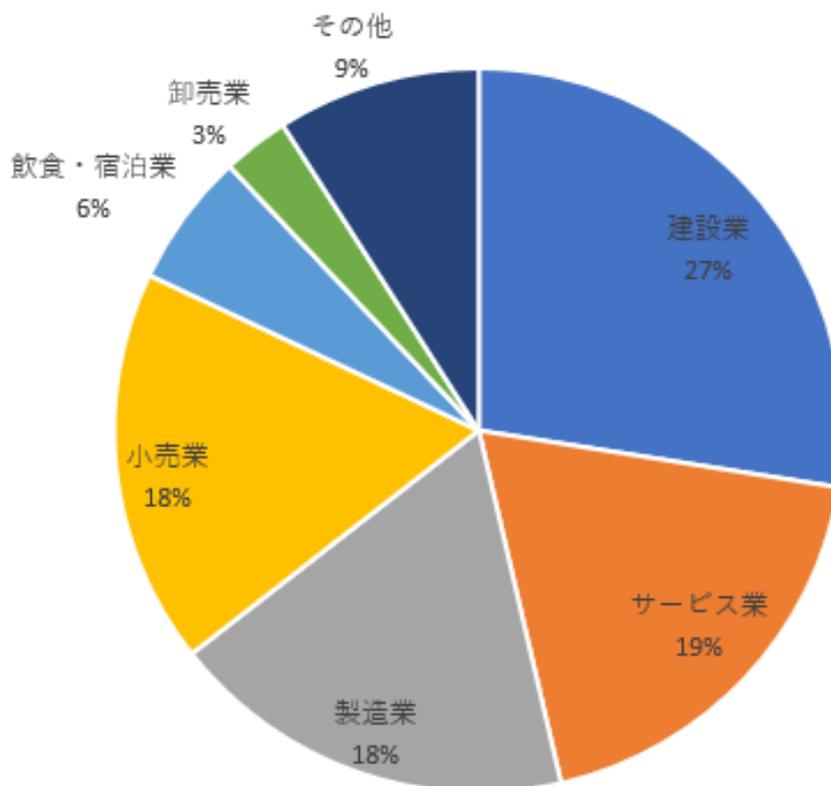
(出典：静岡市清水商工会 令和6年度総会資料)

(単位：事業所)

業種別の割合をみると、建設業(27%)、サービス業(19%)、製造業(18%)、小売業(18%)が高い割合を占めており、4つの業種が管轄区域内の中心となっていることが分かる（図表6）。

図表6 静岡市清水商工会 管轄地域内 商工業者業種別割合

### 静岡市清水商工会 管轄地域内 商工業者業種別割合



(出典：静岡市清水商工会 令和6年度総会資料)

※当会管轄地域の商工業者について業種別割合を円グラフで示した。

## ②これまでの取り組み

当会では、管轄地域の小規模事業者に対し、伴走型支援を実施してきた。中でも、3つの取り組みに重点を置いている。1つ目は商業・サービス業の支援である。上記円グラフのとおり当会管轄地域では、商業27%（小売業18%、飲食宿泊6%、卸業3%）、サービス業19%と高い割合を示しており、多くの商業・サービス業者が、地域住民のニーズや利便性提供に応える形で管轄地域内に点在している。2つ目は、製造業に対する支援である。当地区では、食品加工を中心とする製造業が盛んであるため、当地区の大きな強みである製造業の支援に力を入れている。3つ目は、事業承継・創業支援である。管轄地域の事業者の減少は、地域の活力の低下につながると考え、事業者数の減少を防ぐため、事業承継支援と創業支援に重点を置いている。以上3点の取り組みについての現状と課題については下記のとおりとなる。

## ■商業・サービス業の支援

### ア. 個店塾の開催

#### 【現状及び課題】

商業・サービス業をはじめとする管内の事業者は、人口の減少や消費者ニーズの多様化により、売上の減少等経営が悪化している。店舗や商品の魅力を伝え、お客様を増やし、売上増加等により経営の改善を図りたいところであるが、経営資源が乏しい小規模事業者は、自社の魅力を向上させ需要を開拓する活動が不十分である。また管轄地域には商店街がなく、事業者が域内に点在しており、事業者同士が連携し、消費者に対しお店の魅力をPRし需要を開拓することができない状態である。

そこで当会では、事業者単独では需要の開拓ができない現状を踏まえ、平成30年より需要開拓支援事業として、「静岡市清水商工会個店塾」を実施している。

個店塾とは、近年増加している商店街の「街ゼミ」を、静岡市清水商工会にて再構成し、実施しているものである。他の実施例と同様に、店主が講師となって、専門知識やプロならではのコツを無料で消費者に提供する少人数制のゼミである。お店の特徴・店主のこだわりや人柄を知ってもらい、お客様と信頼関係を築くことを目的としており、当会ではゼミ開催場所で参加者に売り付けないことを前面に出して実施している。平成30年度に第一回を開催し、令和5年度まで毎年開催している。

参加店舗と受講者を一か所に集めて開催する集合型個店塾と事前に募った受講者を自店舗に招いて無料講座を開催する店舗開催型個店塾を開催し、2つの異なる実施方法を提供することによって、消費者や店舗がより参加しやすくしている。参加店数等の実績と実施の様子は図表7・図表8のとおりである。

図表7 静岡市清水商工会個店塾 実施実績

	集合開催型		店舗開催型	
	実施事業者	参加消費者人数	実施事業者数	参加消費者人数
平成30年度	10者	49人	-	-
令和元年度	9者	46人	11者	58人
令和2年度	9者	40人	14者	66人
令和3年度	10者	61人	10者	53人
令和4年度	12者	67人	14者	67人
令和5年度	12者	90人	13者	46人

(静岡市清水商工会調べ)

図表 8 静岡市清水商工会個店塾 開催の様子



建築業者による木製ガーランドづくり講座（集合開催）



オリジナルハーブティ作成講座（店舗開催）

コロナ禍で令和2年度・3年度と事業者数・参加者数が減少したものの、個店塾は徐々にではあるが規模が拡大している。しかし、全体の会員数に対して個店塾への参加事業者は少なく、参加事業者は固定している傾向である。そのため、巡回・HP・SNSを通じ、支援先で個店塾参加の対象になる事業者に対し、個店塾の成功事例を紹介し、参加のメリットを明確に伝えることで新規の参加事業者を増やすことが求められる。

また、個店塾に参加した消費者に対してアンケートを行い、連絡先を記載してもらうなど長期的な関係構築を目指しているが、終了後の個別支援もさらに必要になっている。参加した消費者がお店の長期的なファンになるように、フォローアップにも重点を置いた支援を行っていく必要がある。

参加者数も徐々に増加しているが、現状のままだと、参加者数の大幅な増加は難しい状況である。そのため、消費者のニーズに基づいたプログラム改善が求められる。また、個店塾の認知度が低いため、SNSや地域メディアを活用した広報活動の強化と、既存の参加者による口コミを促進する施策が必要である。

#### 【消費者の新たな需要に対応する支援】

個店塾は事業者同士が連携してお店の魅力をPRし、消費者の店舗への来店を増加させることを目的として実施しており、今後も当会事業の柱の1つとして継続する予定である。

しかし、近年、事業者を取り巻く経営環境は大幅に変化した。中でもコロナ禍で、デジタル化が急速に進展したことで、消費者の購入行動に変化があり、実店舗ではなくECサイトで商品を購入する機会が増えた。また、SNSの利用者や利用時間も増加しており、SNSで情報収集し、ECサイトで購入という行動も一般的である。今後もEC市場は拡大すると想定されており、消費者を主な顧客とする商業・サービス事業者は、販売方法や情報発信の確立等、デジタル化への対応が必要になっている。

管内の事業者を見てみると、多くの地域事業者はデジタルスキルの習得が不十分であり、オンライン販売の導入やSNS等の情報発信の取組みも一部の事業者に留まっている状況である。特に高齢の経営者が多い小規模事業者では、デジタル化への抵抗感や情報不足が課題となり、コロナ禍による消費者行動の変化（オンラインへのシフト等）に対応できていない事業者が多い。これにより競争力の低下や売上減少を招いている。また、物価高騰や人手不足の影響も大きく、経営資源が限られる小規模事業者は、業務改善・効率化を図るため、デジタル化への対応が必要になっている。

経営環境が急速に変化する中、当会においては、デジタル化による産業振興と競争力強化を促す新たな取り組みが求められている。

## イ. 商品評価会の開催

### 【現状及び課題】

当会は、各事業者が保有する既存の商品または新たに開発した商品（食品）について専門家の評価を得る機会を設け商品のブラッシュアップを行う「静岡市清水商工会商品評価会」を実施している。令和2年度から実施しており令和5年度で4回目の開催となった。

事業者の新たな商品開発、販路開拓支援を目的に各事業所が製造・生産した食品で「既存の商品」または「新規で開発したい商品」「開発途中の商品」等について、専門家2名による商工会独自の商品評価会として令和5年度は2日間開催し、8事業所が参加した。

図表9 静岡市清水商工会商品評価会 開催の様子



課題として商品評価会は食品に限定されているため、参加事業者が小売業に偏りがちで、製造業やサービス業など幅広い業種からの参加が難しい状況である。また、講師が固定化しているため、新たな視点や多様な知識の提供が不足している。

さらに近年、消費者へのSDGsの浸透により、地球環境に配慮した消費行動である「サステナブル消費」を心掛ける消費者も増えている。「環境へ配慮した商品」も消費者の購入動機の1つになっており、大企業だけではなく、小規模事業者にとっても、大きなビジネスチャンスになっている。そのため、商品評価会では、SDGsの視点も取り入れた商品開発や商品改良の提案を実施するなど、さまざまな業種が持続可能な取り組みに参画できるよう、評価会の内容を多様化する工夫が求められる。

## ウ. 商品モニター&販売会の開催

### 【現状および課題】

商品モニター&販売会は、個店塾及び商品評価会参加事業所による新商品のフィードバック収集と販売促進の場として実施している。試食または購入した一般消費者の意見を元に商品の改善点を把握することを目的としている。令和5年度は興津生涯学習交流館で2回、島田市KADODEOOIGAWAにて1回（2日間）開催した。

図表10 静岡市清水商工会商品モニター販売会 開催の様子



収集したフィードバックが十分に商品開発やブランド強化に活用されていない状況である。モニター結果の分析を徹底し、具体的な改善策を実行し、販売戦略に反映させることが課題である。また、参加事業所が固定化している傾向があるため、参加事業所を増加し清水地区の豊かな商品ラインナップをアピールする必要がある。

## ■製造業の支援

### 【現状及び課題】

本会管轄地域は、食品加工を中心とした製造業が盛んな地域である。特に由比漁港では、日本で唯一の駿河湾産桜えびが水揚げされる。蒲原・由比地区には流通・加工業者が多く、特産地を形成している。当会では、製造業者の経営課題を商品開発、営業・販路開拓と考え、製品開発、販路開拓支援に取り組んできた。商品開発の必要性としては、特産品の桜えびを例に挙げると、桜えびの商品は生の流通や単純な加工が主流で独自性に欠け、価格競争に巻き込まれやすい。そのため、独自性を持つ商品開発が不可欠である。しかしながら開発をしたとしても小規模事業者は営業部門を持たず、PR活動が不十分で、需要喚起に至っていない場合が多いため、当会では販路開拓支援にも取り組んできた。

近年、桜えびの漁獲量は回復傾向にあるが、最盛期には及ばず、依然として安定供給に課題がある。また、漁業関係者の人員にも余裕がなく、経営に影響を及ぼしている。

1つ目の課題は、製品開発や販路開拓に積極的に取り組む事業者を増やすことである。意欲的な事業者は展示会や商談会に積極的に参加しているが、取り組みが消極的な事業者は十分な活動を行っていない。したがって、事業計画策定の支援を通じて、積極的に取り組む事業者を増やすことが求められる。

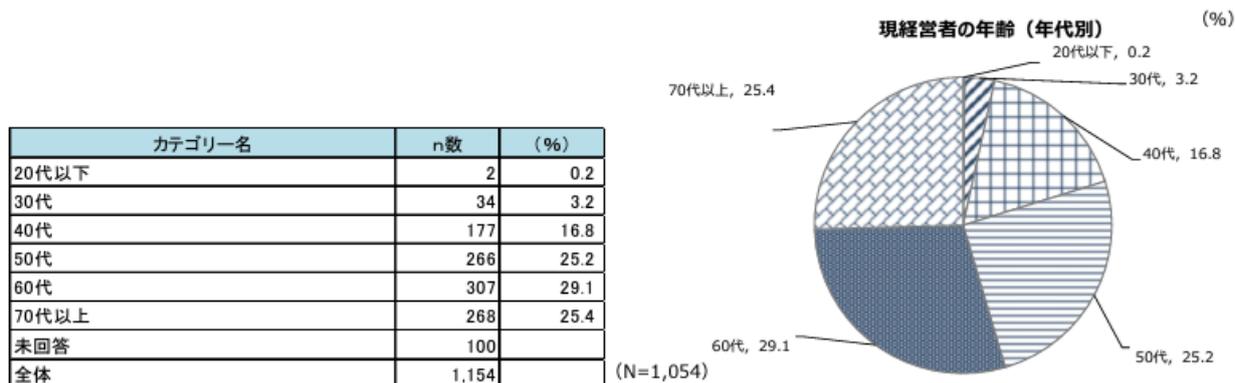
2つ目の課題は、消費者の需要に応じた製品開発を進めるための機会を増やすことである。消費者のニーズが多様化する中で、それに合った製品を開発することが重要である。当会では需要動向の把握に努めているが、調査機会が限られており、効果的な需要把握に繋がっていない。そのため、需要動向を把握する機会を増やし、調査内容を改善することが必要である。桜えび関連業界では、桜えびに代わる商品・サービスの開発や少ない原料で楽しめる新商品の開発、さらには開発後の販路開拓が依然として重要な課題である。

## ■事業承継・創業支援

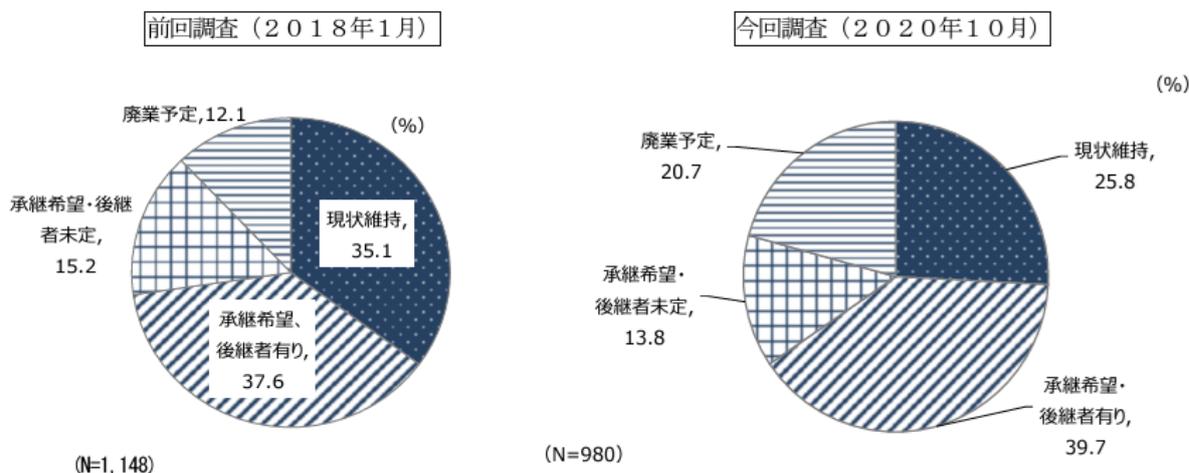
### 【現状及び課題】

静岡商工会議所が行った2020年10月の調査によると、50代以上の経営者が約80%となっており、また、事業承継の意向については2018年の調査に比べ廃業予定の割合が増加している。後継者不在による廃業については、小規模事業者においては、事業承継の準備を計画的に実施しておらず、廃業になるケースが多い。

図表1-1 経営者の年代別構成



図表1-2 事業承継の意向について



出典：静岡県事業承継ネットワーク事務局 事業承継実態調査アンケート報告書  
 （事務局：静岡商工会議所）※会員より任意抽出した3,000事業所が対象

当会では、平成 30 年度に静岡県事業引継ぎ支援センターの相談員による個別の事業承継相談会を実施し、その後も継続している。また、令和 5 年度より静岡市の特定創業支援事業として「創業塾」を開催し、8 名の創業支援を行った。

2020 年の調査で明らかになったように、50 代以上の経営者が約 80%を占め、廃業予定の割合が増加している。この現状を踏まえ、特に小規模事業者に対して、早期に事業承継計画を策定するための支援が必要である。具体的には、事業承継の意義を理解させるセミナーや、個別相談を強化し、計画的な承継準備を進めるためのサポートを提供する。

令和 5 年度に実施された「創業塾」により、8 名の創業支援が行われたが、今後はこの支援体制をさらに強化する必要がある。具体的には、外部専門家の協力を得て、創業者向けのコンサルティングや資金調達支援を充実させる。小規模事業者が必要な資金を確保できるよう、日本政策金融公庫や静岡県信用保証協会、金融機関等と連携し、円滑な資金調達のサポートを実施する。助成金や静岡県の制度融資の活用方法についてもアドバイスを行い、資金繰りの安定化を図る。

また、創業支援の情報発信については、ホームページの改善や SNS を活用した広報活動を通じて、創業予定者への認知度を高める取り組みが必要である。これにより、より多くの創業者が支援を受けやすくなるよう積極的な情報提供を行う。

## (2) 小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

本会管轄地域は、前述のとおり桜えび、いわし削り節、高品質茶などの独自素材と食品製造ノウハウを持ち、今後も漁業・農業およびそれを加工する製造業を中心に発展が期待される。しかし、今後10年を見据えると、人口減少、少子高齢化、自然災害リスクの増大、国内市場の成熟化、人手不足などが引き続き小規模事業者の経営環境を厳しくする要因となると考えられる。一方、東京・名古屋間のリニア開通や中部横断自動車道の全線開通により、地域間の交通利便性が向上し、物流の効率化や新たなビジネスチャンスが予想される。その他、消費者ニーズの多様化やネット販売の拡大により、事業者にはDX（デジタルトランスフォーメーション）の活用が求められている。DXを活用し事務効率を向上させることで、経営資源を効果的に活用した商品開発や販売戦略に集中できる環境を整えることができる。また、効率化した事業運営とデジタルマーケティングの活用により、迅速に消費者のニーズに対応し、選ばれる企業となることが期待できる。

これらを達成するためには、事業者自身が本質的な課題を見つけ出し、解決に取り組むため「経営力再構築伴走支援モデル」を導入し、商工会が事業者と共に歩む支援をより強化していくことが求められる。

### ②静岡市総合計画および産業振興プランとの連動性・整合性

本計画は、「第4次静岡市総合計画（令和5年度～12年度）」と「第3次静岡市産業振興プラン（令和5年度～12年度）」との連携を図り、清水地区の持続的な経済発展に貢献するものである。以下に、両計画の主要な目標や施策と本計画の連動性について示す。

#### ア. デジタル化による産業振興と競争力強化

第4次静岡市総合計画では、デジタル技術を活用した産業の効率化と競争力強化を掲げている。また、第3次静岡市産業振興プランにおいても「DX（デジタルトランスフォーメーション）」の推進が主要な政策の1つとなっている。

本計画では、清水地区の事業者に対してデジタルスキルの向上やオンライン販売の導入を支援する。デジタルツールの活用による業務効率化と新たな商品・サービスの開発を促進し、地域産業の競争力を高めることを目指す。これらの取り組みは、両計画の方針と合致し、静岡市全体での経済の拡大に貢献するものである。

#### イ. 地域資源の最大活用と地域ブランドの強化

第4次静岡市総合計画では、観光・交流分野において「地域資源の活用」を目標に掲げている。一方、第3次静岡市産業振興プランでは「地域ブランドの醸成」を通じた産業振興を重視している。本計画では、清水地区の特産品や観光資源を活かし、地域ブランドを強化する。地域ブランドの開発や差別化戦略をサポートし、他地域との差別化を図ることで、清水地区の産業を強化し、静岡市の持続可能な経済基盤を築く。また、オンライン展示会やプロモーション活動の支援を通じて、国内外の観光客や市場に向けた販路拡大を図る。これにより、観光産業の振興と地域のにぎわい創出を実現し、静岡市全体の経済活性化に寄与する。

#### ウ. 次世代起業家の育成と人口活力の向上

第4次静岡市総合計画の「人口活力の向上」方針に基づき、次世代起業家の育成と事業承継のサポートを行う。また、第3次静岡市産業振興プランの「人材育成・マッチング支援」にも連動し、創業セミナーや事業承継相談会の開催を通じて、新たなビジネスリーダーを育てる。若者や新規事業者の起業を支援することで、地域の経済活力を高め、清水地区の産業の新陳代謝を促す。さらに、事業承継支援により、経営者の高齢化に伴う事業所数の減少を抑え、地域経済の安定を図る。

## エ. SDGs の推進と持続可能なまちづくり

第4次静岡市総合計画では、「SDGs の推進」を基本方針に掲げ、持続可能なまちづくりを目指している。また、第3次静岡市産業振興プランにおいても、脱炭素社会など環境に配慮した経済活動の推進が重視されている。本計画では、清水地区の小規模事業者が環境配慮型商品開発や省エネ設備の導入、再利用ビジネスモデルの構築に取り組めるよう支援する。これにより、地域の環境負荷の軽減と新たなビジネスチャンスの創出に寄与し、SDGs に基づく持続可能な経済の実現を図る。

上記のとおり、本計画は、「第4次静岡市総合計画」の持続可能なまちづくり、デジタル化、観光振興、人口活力の向上、地域資源の活用と、「第3次静岡市産業振興プラン」のDX推進、人材育成、イノベーション創出など、多面的な施策と連動している。これにより、清水地区の小規模事業者を中心とした地域経済の活性化を図り、静岡市全体の発展と「世界に輝く静岡」の実現に貢献していく。

### (3) 経営発達支援事業の目標

これまでの視点を踏まえ、以下の4つの目標を設定する。

#### ① デジタル化による産業振興と競争力強化

##### 【現状及び課題】

小規模事業者の多くは、デジタル技術の導入が遅れており、オンライン販売やデジタルマーケティングを十分に活用できていない。そのため、販路拡大や新規顧客の獲得に課題を抱えている。

##### 【目標】

- ・年1回、DXセミナーを開催し、ECサイト構築、SNS活用、デジタルマーケティング等の基礎を指導する。事業者に向けてデジタル技術の重要性を伝え、デジタルツールを活用したビジネスモデル構築を支援する。
- 【小売業】ECサイトの構築。在庫管理システムの導入
- 【飲食業】予約・注文アプリの導入、SNSマーケティング
- 【サービス業】オンライン予約システム、CRM（顧客関係管理）の活用
- 【製造業】受発注システムのデジタル化、オンライン展示会の開催
- 【観光業】オンラインツアーの提供、予約システムとロコミ管理 など
- ・「創業塾」では、創業者に向けてデジタル技術の重要性を伝え、業種に合わせ上記のデジタルツールを活用したビジネス展開を助言する。
- ・「商品評価会」で、デジタルプロモーションを念頭に置いた商品デザインやブランディングのアドバイスを行う。

#### ② 地域資源の最大活用と地域ブランドの強化

##### 【現状及び課題】

清水地区は、桜えびや削り節、お茶など一部の特産品の魅力は広く知られている一方、それ以外の地域資源や特産品、例えばわさびやしいたけ、地元の工芸品などの魅力が十分に伝わっていない。このため、地域ブランドの強化と観光産業の振興を図るには、これら多様な魅力を効果的に発信し、戦略的な取り組みを進める必要がある。加えて、SDGs（持続可能な開発目標）を意識した取り組みが不可欠であり、地域資源を活用した商品開発や環境に配慮した観光モデルの構築が求められる。これにより、地域の持続可能な発展を図るとともに、地域経済の活性化と環境保全の両立を目指す。

### 【目標】

- ・「専門家派遣制度」を活用し、新商品の開発を支援する。
- ・「商品評価会」を通じて各事業者が保有する既存の商品または新たに開発した商品について専門家の評価を得る機会を設け商品のブラッシュアップを行う。5年間で40事業所の商品进行评估する。
- ・年2回の「商品モニター&販売会」で商品評価会参加事業所の新商品をテスト販売する。
- ・観光産業の振興に向けて、オンライン展示会を年1回開催し、清水地区の特産品を国内外のバイヤーにPRする。5年間で10商品の販路拡大を実現し、地域ブランドの認知度を向上させる。

## ③次世代起業家の育成と人口活力の向上

### 【現状及び課題】

地域の事業承継が進まず、新たな起業家の育成が急務となっている。地域の人口減少に歯止めをかけ、経済を活性化させるためには、次世代起業家の創出が必要である。

### 【目標】

- ・「創業塾」を年1回開催し、ビジネスプランの作成、資金調達、マーケティング戦略に関する包括的な指導を行う。参加者のうち30%以上が起業を実現し、5年間で少なくとも20社の新規創業を支援する。
- ・創業塾内で作成した事業計画については、継続的なフォローアップを行い、創業後売上を前年比10%以上にする事業者を10社育成する。
- ・創業塾内で、次世代経営者や創業者にデジタルマーケティングや顧客管理のスキルを習得させる。これにより、創業者の販路拡大をサポートし、地域の経済活力を向上させる。
- ・創業後の支援として「個店塾」「商品評価会」等の参加を促し、その後の経営についてサポートする。

## ④SDGsの推進と持続可能なまちづくり

### 【現状及び課題】

地域経済の持続性の確保は、清水地区の小規模事業者にとって重要なテーマである。SDGsは環境に関する取り組みにとどまらず、社会や経済の持続可能な発展を目指す包括的な目標であり、多くの事業者はその幅広い視点や実践方法について十分に理解していないのが現状である。特に、地域社会への貢献や公正な労働環境の整備、さらには持続可能な生産と消費の促進など、SDGsが掲げる多岐にわたる取り組みへの理解と実践が不足している。

### 【目標】

- ・SDGsの基礎知識に加え、公正な労働環境づくり、地域社会への貢献、持続可能な生産・消費の促進に関する講座を年1回開催し、参加事業者が環境・社会・経済のバランスを取った持続可能なビジネスモデルを学ぶ機会を提供する。
- ・「商品評価会」を活用し、環境配慮型商品（環境に優しいパッケージ等）に加え、地域への貢献度や事業活動が社会全体に与える影響を評価・改善するサポートを行う。5年間で少なくとも10事業者がSDGs全般に取り組み、持続可能なビジネスモデルを構築し、地域と社会に貢献する商品やサービスを市場に投入する。
- ・持続可能な経営を実践する事業者の成功事例をホームページやSNS、商工会報「スクラム」等で発信し、地域全体の意識向上を図るとともに、SDGsの多様な目標に対応した具体的な取り組みを広く普及させる。

このように、対話を重視した伴走支援を各目標に取り入れ、事業者が自ら課題を認識し、行動に移す力を引き出すことで、持続的な地域経済の活性化を実現する。

## 2. 経営発達支援事業の実施期間、目標の達成方針

- (1) 経営発達支援事業の実施期間（令和7年4月1日～令和12年3月31日）
- (2) 目標の達成に向けた方針

### ①デジタル化による産業振興と競争力強化

デジタルスキル向上支援の中で、現状の業務フローや販売活動における課題に関して対話を通じて事業者と共有する。問題点を具体的に整理し、デジタルツールの導入がもたらすメリットを事業者自身が理解し納得できるようサポートする。必要なステップを一緒に検討し、自発的なデジタル化を実現する。

### ②地域資源の最大活用と地域ブランドの強化

地域資源の特性や魅力を引き出すため、事業者と対話し課題を具体的に掘り下げる。ブランディング戦略の構築に向けて、成功事例の共有やプロモーション手法の提案を行い、事業者が自ら取り組める環境を整える。継続的なフィードバックを行い、地域ブランドの差別化を図る。

### ③次世代起業家の育成と人口活力の向上

創業セミナーや事業承継相談会の中で、参加者との対話を通じて自身のビジネスプランや事業承継の課題を具体化する。事業者が自らの課題を深く理解し、行動を起こせるように支援する。行動計画の策定や実施支援を通じて、地域の新陳代謝と人口活力の向上を目指す。

### ④SDGsの推進と持続可能なまちづくり

事業者との対話を重視し、環境に優しい製品開発や省エネ設備の導入に関する本質的な課題を引き出す。事業者の強みや方向性を再認識させる伴走支援を通じ、納得した上で自ら持続可能なビジネスモデルを構築できるよう支援する。

## I. 経営発達支援事業の内容

### 3. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

##### ①現状

静岡県商工会連合会が毎月実施している「小規模企業景気動向調査」に参加し、製造・建設・小売・サービス業について経営指導員が聞き取り調査している。また、静岡市の実施している景況調査の情報を年4回ホームページに公開している。

##### ②課題

上記のとおり地域の景気動向調査を実施・掲載しているが、小規模事業者を取り巻く環境は常に変化しており、トレンドに合わせた調査や調査項目の検討が必要である。現状の調査では地域の経済動向に関する詳細な情報が不足している。そのため、事業者が自社の強みを最大限に活かした事業計画を策定しにくいという課題がある。こうした状況を改善するためには、地域の経済や消費者動向を正確に把握し、その情報を広く事業者を提供することが必要である。

#### (2) 目標

年間2回当会独自の経済動向調査を実施し、その結果を清水地区の小規模事業者へ広く提供する。静岡市の景況調査と重複しないように対象業種や調査内容を検討し、調査結果は商工会のホームページに掲載するとともに、SNS (LINE・Instagram) を通じて周知する。当会のフォロー一数 (令和6年11月現在) はLINE290、Instagram260である。

また、調査結果はセミナーや個別相談で活用し、事業者の経営戦略策定に役立てる。5年間で少なくとも50社の事業者が経済動向データを活用し新たな事業戦略を策定することを目指す。

	周知方法	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
①静岡市景況調査の公表回数	H P 掲載	4回	4回	4回	4回	4回	4回
②地域の経済動向分析の公表回数	H P 掲載	-	1回	1回	1回	1回	1回
③当会独自の経済動向調査の公表回数	H P 掲載 LINE、Instagram発信	-	2回	2回	2回	2回	2回

※調査・分析については②については年1回、③については年2回実施する。

#### (3) 事業内容

##### ①静岡市景況調査の公表

これまで通り静岡市の実施している景況調査の情報を年4回ホームページに公開する。

##### ②地域の経済動向分析 (国等が提供するビックデータの活用)

清水地区の経済の現状や将来の動向を正確に把握し、地域の事業者が適切な戦略を立てられるよう、根拠あるデータを提供する。また、人口減少や産業構造の変化など地域特有の課題に対応した支援策を検討するための基盤を構築する。

##### ■地域経済分析システム (RESAS) の活用

RESAS を積極的に活用し、人口動態、産業構造、観光動向、消費動向などの最新データを収集・分析する。これにより、清水地区の経済の現状や将来の動向を把握し、年1回公表する。

#### ■自治体・金融機関の資料活用

静岡市、金融機関、シンクタンクなどが公表する経済動向レポートや統計資料を活用し、地域経済に関する包括的な情報を整理する。

【調査手法】経営指導員等が上記データを活用し、地域の経済動向分析を行う

【調査項目】地域経済動向

人口、産業別売上推移、雇用状況、地域の生産構造、事業所数の推移など。

#### ③当会独自の経済動向調査の実施・分析景気動向調査の独自アンケート調査

地域の小規模事業者のリアルな声を収集し、地域経済の課題や機会を浮き彫りにすることで、より実効性の高い支援策を設計する。また、事業者の経営状況やニーズを把握することで、地域産業の振興や観光資源の活用を促進し、地域経済の活性化を目指す。

地域の小規模事業者を対象に、年2回の独自アンケート調査を実施し公表する。アンケートでは、事業者の経営課題、消費者の購買意識、観光ニーズなどに関するデータを収集し、地域経済の動向を詳細に分析する。

【調査対象】地区内小規模事業者

(製造業、建設業、卸小売業、サービス業等からテーマに合わせて抽出する)

【調査項目】消費動向：地域内の購買行動、オンライン販売の動向、観光客の消費傾向、特産品の売上状況など。

事業者動向：小規模事業者の経営状況、商品サービス開発の動向、デジタル化の進捗、事業承継状況など。

観光動向：観光客の流入状況、観光資源の利用状況、観光産業の経済効果など。

【調査手法】当商工会が隔月に行っている定期発送にアンケートを封入し回答してもらう。

【分析手法】経営指導員等が外部専門家（金融機関等）と連携し分析を行う。

#### (4) 調査結果の活用

##### ■調査結果の公表と周知方法

地域の経済動向分析は年間1回、当会独自のアンケート調査結果は年間2回、報告書にまとめて商工会のホームページで公開する。また、独自アンケート調査に関してはSNSなどを通じて広く周知し、事業者の経営戦略に活用できるようにする。

##### ①経営戦略の策定支援

経済動向調査の結果をもとに、個別の経営相談を実施する。各事業者の強みや課題を明確にし、新商品開発や販路拡大のための戦略策定をサポートする。

##### ②個店塾・創業塾での活用

調査結果を個店塾や創業塾での講義内容に反映させる。特に、地域の消費動向や観光ニーズに関する情報を提供し、事業者が市場ニーズに合わせた商品・サービスの開発を行うためのアドバイスをを行う。

##### ③商品評価会での活用

商品評価会において、調査結果をもとに商品開発の方向性やブランディング戦略を検討する。消費者のニーズや市場動向に適した商品の改良を促進するための材料として活用する。

##### ④報告書の配布

調査結果は報告書にまとめ、商工会のホームページや個別相談時に配布する。また、SNS(LINE、Instagram)で調査の概要を紹介し、事業者が容易に情報を活用できるようにする。

このように、商工会は地域の経済動向調査を実施し、その結果を広く事業者に提供することで、清水地区の小規模事業者が市場ニーズに基づいた経営戦略を立案し、事業の発展に寄与できるよう支援していく。

## 4. 需要動向調査に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

清水地区の小規模事業者は、消費者ニーズを十分に把握できていない現状がある。その結果、商品開発やサービス提供において、自社の都合を優先する「プロダクトアウト的」な傾向が強い。また、需要動向を把握するための情報収集や分析の機会が不足している。

#### ②課題

マーケットインの考え方を取り入れた商品開発やサービス提供への転換が必要である。さらに、SDGs の視点から、エコ商品開発や省エネ設備導入のニーズに対応するための調査を強化する必要がある。

### (2) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
①個店塾 対象事業者数	5者	8者	8者	8者	8者	8者
②商品モニター&販売会 対象事業者数	5者	6者	6者	6者	6者	6者
③イベント調査 対象事業者数	2者	3者	3者	3者	3者	3者
④商品評価会 対象事業者数	8者	8者	8者	8者	8者	8者

年間 25 社の事業者に対して需要動向調査を実施し、消費者のニーズを把握する機会を提供する。これにより、事業者がマーケットインの考え方を取り入れた商品開発やサービス提供を行い、売上高向上と顧客満足度の向上を図る。

#### ■経済動向調査のアンケートの活用

年 2 回のアンケート調査の結果を分析し、地域経済の動向や消費者の意識を把握する。

#### ①個店塾

個店塾参加事業者から建設業・製造業・観光業を中心に 8 社選定し、講座受講者に対し、商品やサービスのアンケートを実施、消費者の需要動向を調査する。

#### ②商品モニター&販売会

参加事業所のうち小売業・サービス業者を中心に 6 社選定し、消費者に対し、商品やサービスのアンケートを実施、需要動向を把握する。

#### ③イベント調査

興津宿寒ざくらまつりにて、小売業・サービス業者 3 社を対象に来場者 30 名へのアンケート調査を行う。

#### ④商品評価会

年間で 8 社の食品製造・小売業者の商品に対して専門家が評価を行い、需要動向を反映した商品開発をサポートする。また、エコ商品や環境に配慮したパッケージの評価・改善、労働環境の改善や地域社会への貢献といった幅広い SDGs の視点を取り入れた商品の評価・支援も行う。5 年間で少なくとも 10 事業者が、SDGs の目標に基づく商品やビジネスモデルに取り組み、市場に投入することを目指すことで、地域社会や環境への総合的な貢献を推進する。

### (3) 事業内容

#### ■需要動向調査の手法

##### ①個店塾を活用した調査

小規模事業者が講師となり、専門的な知識やプロとしての技術を消費者に提供し、店舗の特徴や店主のこだわり、商品・サービスの内容を広くPRする「静岡市清水商工会個店塾」を開催する。自店での開催では、店舗を会場とすることで受講者に店舗の所在地や商品の内容、店の雰囲気を知ってもらい、集合形式の開催では、一度に複数の講座を受講できる形式となる。個店塾を実施することで、小規模事業者は自店の認知度を高め、売上の向上や新規顧客の獲得に繋がる。また、個店塾は少人数制で行われるため、受講者と深いコミュニケーションを取ることができ、消費者の生の声を聞くことにより、ニーズを把握し、自社の商品やサービスの見直しの機会となる。個店塾の参加事業所の中から製造業・建設業・観光業を中心にした事業者8社を選定し、講座の受講者に対してサービスの提供を行い、アンケートを通じて消費者のニーズや商品の評価を収集する。アンケートの内容は、パッケージ、サービスの満足度など、事業者のニーズに応じて設定し、具体的なフィードバックを得ることができるようにする。

##### ②商品モニター&販売会での調査

参加事業者は、商品モニターに参加する消費者に新商品や既存商品を提供し、その場で試食試用してもらう。消費者には、味、使い心地、デザイン、価格など様々な視点から商品进行评估してもらう。アンケートやインタビューを通じて、具体的な改善点やニーズを収集することで、商品開発の方向性を見直す機会とする。販売会を活用して実際の購買行動を観察し、消費者の購買意欲や購入商品の特徴、購買に至らなかった理由などを分析する。売れ行きの良い商品や消費者が関心を持った商品を特定し、どの要素が消費者の購買意欲を高めたのかを明確にする。

商品モニターや販売会に参加した消費者を対象にアンケートを実施する。質問項目には、商品の魅力や改善点、価格に対する評価、購入動機、他の商品との比較などを含める。これにより、消費者が求める商品やサービスの傾向を把握し、商品改良に役立てる。

##### ③イベント調査

毎年2月に開催される「興津宿寒ざくらまつり」の特設ブースにて、事業者の商品やサービスについて来場者にアンケート調査を実施する。個店塾、商品評価会に参加した事業者の中から3社を選定し、来場者30名の意見を収集する。調査項目は、商品の味、価格、見た目、パッケージ、購買意欲、観光客のニーズなどとする。

##### ④商品評価会の開催

需要動向調査を必要とする食品製造・小売業者を対象に、既存の商品や新商品に対して専門家が評価を行う「商品評価会」を開催する。参加事業者の商品の味、色、大きさ、パッケージなどについて評価を行い、その結果を報告書にまとめる。これにより、消費者ニーズを反映した商品開発をサポートする。

商品評価会を通じて、専門家による商品の評価を受けた事業者は、その結果をもとに商品の改良や改善を行うことができる。評価後、次のステップとして個店塾等に参加することで、消費者との直接的なコミュニケーションを図り、実際の消費者ニーズを把握し、さらなる商品改善やサービス向上のためのフィードバックを得ることが可能となる。

また、商品評価会の対象を食品製造業者以外の業種にも拡大し、製品やサービス全般の評価を行うことで、多様な業種の事業者が消費者の意見を取り入れ、競争力を強化できるよう検討する。

## ■需要動向調査を行う項目

### 食品小売業の場合

味、甘さ、食感、色、大きさ、価格、見た目、パッケージなど。

### サービス業の場合

サービスに対する満足度、改善点、価格の適正、顧客の要望、サービス内容の魅力など。

### 観光関連調査

観光客の購買意欲、土産品への要望、観光施設でのサービスニーズなど。

## ■需要動向調査結果の活用方法

### フィードバック

調査結果は経営指導員が分析し、事業者に直接フィードバックを行う。調査結果に基づき、事業者の課題や商品・サービスの改善点を整理し、マーケットインの考え方に基づいたアドバイスを行う。

### 商品・サービスの改良

商品評価会の評価結果をもとに、商品改良や新商品開発を行う際の方針を策定する。事業者が改良に取り組む際には、必要に応じて外部専門家を招いてサポートを行う（費用は商工会が負担）。

### 個店塾での活用

調査結果を個店塾参加事業者で共有し、他者の評価や消費者ニーズを学ぶ機会とする。これにより、商品・サービスの改善につなげる。

### イベントでの活用

興津宿寒ざくらまつりでの調査結果をもとに、地域観光資源の開発や観光産業の振興に取り組む。地域全体の観光客のニーズに合わせた商品開発やプロモーション戦略を強化する。

### SDGs への対応

需要調査を通じて、環境配慮型商品開発や省エネ設備導入のニーズを把握し、持続可能な地域経済を推進する。

このように、商工会は需要動向調査を通じて、事業者が消費者のニーズを正確に把握し、マーケットインの考え方を取り入れた経営戦略を実施できるよう支援する。調査結果を事業者にフィードバックし、商品開発やサービスの向上に役立てることで、地域の小規模事業者の売上向上と競争力強化を図る。

## 5. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

補助金申請支援、金融支援時をメインに経営状況の定量分析に加え、定性的分析として SWOT 分析を取り入れ実施してきた。

#### ②課題

清水地区の小規模事業者は、経営状況の分析が十分に行われておらず、自社の財務状況や強み・弱みを正確に把握できていない。そのため、経営戦略や事業計画の策定が難しく、売上拡大や利益確保に結びつかないケースが多い。特に、財務管理に関する知識やスキルが不足しており、キャッシュフロー管理や利益率の向上が大きな課題となっている。また、非財務面においても、自社の強みや市場の変化に対応するための分析が不足している。これらの課題に対応するためには、経営指導員が事業者と対話を通じて本質的な課題を抽出し、適切なアドバイスとサポートを提供する必要がある。

### (2) 目標

年間 100 社の小規模事業者に対して経営分析を実施し、事業者の財務状況や経営課題を把握する。また、分析結果をもとに、60 社以上の事業者に対して事業計画策定および実施支援（フォローアップ）を行い、経営力の向上を図る。

### (3) 事業内容

#### ①経営分析の実施手法

##### ■個別相談

事業者からの申し込みに基づき、経営指導員が直接訪問して経営分析を行う。事業者との対話とヒアリングを通じて経営状況を把握し、財務面および非財務面での分析を実施する。訪問回数は 1 事業者につき年 3 回を基本とし、継続的に経営状況をモニタリングする。分析結果に応じて、適切なアドバイスや改善策を提案する。

##### ■経営分析セミナーの開催

年 1 回、経営分析に関するセミナーを開催する。募集は商工会のホームページ、SNS などで行い、1 回の定員は 30 名とする。セミナーでは、財務分析の基礎や SWOT 分析などの非財務分析の方法について解説し、事業者が自社の経営状況を正確に把握できるよう支援する。

#### ②経営分析を行う項目

##### ■財務分析

事業者の損益計算書や貸借対照表、キャッシュフロー計算書などの財務資料をもとに、売上高、利益率、固定費比率、自己資本比率、流動比率、キャッシュフローなどの主要指標を分析する。これにより、事業者の収益性、財務健全性、資金繰りの状況を把握し、課題の特定に努める。事業者との対話から得られた情報の見える化や、事業者の気づきを促すために、事業内容や財務状況等の全体感の俯瞰に役立つ支援ツールとして、ローカルベンチマーク、経営デザインシート、資金繰り表等を有効に活用する。

##### ■非財務分析（SWOT 分析など）

財務分析に加え、SWOT 分析を通じて事業者の内部環境（強み・弱み）と外部環境（機会・脅威）を評価する。特に、事業者が保有する技術やノウハウ、商品の競争力、マーケティング戦略、人材資源の活用状況などを分析する。これにより、事業者が自社の強みを活かした事業戦略を立案できるようサポートする。

#### (4) 分析結果の活用

##### ■フィードバック

分析結果は、経営指導員が事業者に対して直接フィードバックを行う。事業者の財務状況や強み・弱みを整理し、今後の経営戦略に関するアドバイスを提供する。フィードバック時には、対話を通じて事業者の悩みや潜在的な課題を引き出し、解決策の方向性を示す。

##### ■事業計画の策定支援

分析結果をもとに、事業者の事業計画策定をサポートする。特に、財務状況の改善、新商品の開発、販路拡大、デジタル化の推進などに関する具体的な計画策定を支援する。また、策定した事業計画に基づいて、経営指導員が定期的にフォローアップを行い、計画の実行状況を確認し、必要に応じてアドバイスを行う。

##### ■専門家の派遣

経営分析の結果から、専門的なアドバイスが必要と判断される場合は、外部の専門家を派遣する（費用は商工会が負担）。専門家の指導を受けることで、事業者が商品開発、ブランディング、財務改善などの経営課題に対する具体的な解決策を実行できるようにする。

##### ■経営分析セミナーでの学びの共有

セミナーに参加した事業者には、他事業者の成功事例や分析方法を共有することで、自社の経営に役立てる機会を提供する。これにより、事業者間の情報共有を促進し、地域全体の経営力向上を目指す。

このように、商工会は事業者の経営状況を的確に分析し、フィードバックや専門家の派遣を通じて事業者の課題解決をサポートする。これにより、小規模事業者が持続的に発展できるよう、経営力の強化と新たな事業戦略の構築を支援する。

## 6. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

令和5年度の事業計画策定支援実績は、経営革新や持続化補助金等の相談に対応し、合計56件の事業計画策定支援を行った。

#### ②課題

補助金申請を目的とした事業計画策定が多く、支援対象が固定化されている。補助金申請のための計画策定に偏り、事業者が自社の持続的な成長を図るための計画を自発的に策定するケースが少ない。今後は、経営分析対象事業者を積極的に発掘し、事業計画策定の重要性を周知することで、事業者が本質的な課題に取り組む計画策定支援を実施していく必要がある。

### (2) 支援に対する考え方

多くの小規模事業者は、経験や勘に頼った経営を行い、事業計画を策定している事業者は少ない。事業計画の策定を通じて、目標設定とPDCAサイクルの確立を促し、売上増加や収益確保といった持続的な事業活動を実現できるようサポートする。計画策定支援においては、支援者の一方的な提案や問いかけではなく、経営状況や需要動向を分析した結果をもとに、事業者との対話を重ね、事業者に自社の現状及び本質的な課題を認識・納得した上で事業計画を策定するよう促し、実現性が高い事業計画の策定支援を行う。

### (3) 目標

	現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
事業計画 策定事業者数	56者	60者	60者	60者	60者	60者
事業承継計画 策定事業者数	1者	5者	5者	5者	5者	5者
創業計画 策定事業者数	9者	10者	10者	10者	10者	10者
D X 導入支援 事業者数	—	5者	10者	10者	10者	10者

#### ● 積算内容

事業計画策定事業者数： 経営指導員1人あたり12件 × 5人 = 60件

事業承継計画策定事業者数： 経営指導員1人あたり1件 × 5人 = 5件

創業計画策定事業者数： 経営指導員1人あたり2件 × 5人 = 10件

D X 導入支援事業者数： 令和7年度経営指導員1人あたり1件 × 5人 = 5件  
令和8年度（2年目）から1指導員あたり2件 × 5人 = 10件

このように、商工会は経営分析や需要動向調査をもとにした事業計画策定支援を行い、事業者が実現性の高い計画を策定し、持続的な事業活動を行えるようサポートする。また、創業塾を通じて創業予定者のビジネスプラン策定を支援し、事業承継支援、D X 導入支援にも力を入れることで、地域経済の活性化に寄与する。

#### (4) 事業内容

##### ①事業計画策定セミナーの開催

【支援対象】 経営分析を行った事業者および補助金申請予定者

【募集方法】 巡回・窓口での案内、ホームページでの掲載、SNS での募集、会員向け定期発送でのチラシ送付を通じ、管内事業所に周知する。

【講師】 中小企業診断士

経営計画や戦略策定に精通した専門家が、経営分析や数値計画の立て方、マーケティング戦略などを具体的に解説する。

【回数】 年2回

【参加者数】 各回20人

【カリキュラム】

現状把握 : 経営状況や環境分析、顧客や自社の棚卸しなど

経営戦略策定 : 経営理念、経営ビジョン、戦略策定

行動計画策定 : 戦術策定 (アクションプラン)、組織体制、マーケティング戦略

数値計画 : 利益計画、販売計画、資金計画、資金調達方法

DXの導入 : デジタルツールの活用による事務効率化や生産性向上に関するセミナーを開催し、事業者のデジタル化を支援する。

##### ②創業塾の開催

【支援対象】 創業予定者および創業3年未満の事業者

【募集方法】 商工会ホームページ、SNS、管内地域ポスティングなどで広く募集を行う。

【講師】 中小企業診断士

経営計画やビジネスモデルの構築に強い専門家を起用。創業に必要な資金計画や市場調査、経営戦略の立て方について講義を実施。

金融機関担当者

融資や資金調達に関する知識を提供。

社会保険労務士

創業時に必要な労務管理や就業規則の作成、社会保険・労働保険の手続きに関する知識を提供。雇用に関するトラブル回避のための実践的なアドバイスも実施。

マーケティング専門家

デジタルマーケティングやブランディングに詳しい講師が、顧客獲得のための戦略やSNS活用法を指導。

創業経験者

自ら創業し、事業を軌道に乗せた起業家を講師に招き、創業時の課題や成功のポイントを共有。

【回数】 年1回(全5回)

【参加者数】 20名

【カリキュラム】

ビジネスプランの立案 : 創業に必要な事業アイデアの具体化とビジネスプランの策定方法を指導する。顧客ターゲット、競合分析、商品・サービスの特徴付けなどを学び、自社の強みを活かしたプランを構築する。

マーケティング戦略 : 販路開拓、集客方法、広告戦略などを学ぶ。オンラインマーケティングの活用やSNSを活用した情報発信など、最新のマーケティング手法を取り入れる。

資金計画と資金調達 : 創業に必要な資金の計画、資金調達の方法、各種補助金や助成金の活用について解説する。経営指導員が個別相談を行い、最適な資金調達方法を提案する。

事業計画の策定 : 経営指導員および外部専門家が、事業者のビジネスプランに基づき、売上・利益計画、キャッシュフロー計画、リスクマネジメントなどを含めた実践的な経営計画の策定をサポートする。

**実施手法**：経営指導員が創業予定者に担当制で張り付き、創業計画のブラッシュアップを行う。また、必要に応じて静岡市産学交流センターの専門家と連携し、専門的なアドバイスを提供する。

### ③事業計画策定支援

**【支援対象】** 事業計画策定セミナーの受講者や経営分析を行った事業者および小規模持続化補助金・経営力向上補助金の申請を予定している事業者

#### **【手段・方法】**

事業計画策定セミナーにおいて経営の現状分析や戦略策定の基本を習得した事業者にはセミナーで得た知識を具体的な計画作成に結びつける支援を行う。セミナーでの学びを基盤に、事業者が実効性のある計画を作成できるよう、専門的なアドバイスや個別支援を実施する。

その他の事業者については経営指導員等が担当制で事業者に密着し、個別相談を通じて事業計画策定を支援する。経営状況の分析や需要動向調査の結果を踏まえ、事業者が売上増加や収益確保などの実現性の高い事業計画を策定できるようサポートする。

また、計画策定時に経営指導員のみでは対応が難しい専門的な課題がある場合、外部専門家を派遣（商工会が費用を負担）し、課題解決を図る。

### ④事業承継支援

**【支援対象】** 経営者の高齢化が進む事業者

家族内に後継者がいるものの、承継計画が未策定の事業者

後継者不在のため、従業員承継や第三者承継を検討している事業者

#### **【手段・方法】**

##### **事業承継支援事業者の発掘**

商工会のイントラ（事業所データベース）を活用し、経営者の年齢、家族構成、後継者の有無などの情報から事業承継支援の必要な事業者をリストアップする。経営指導員がリストをもとに巡回し、事業承継の必要性を伝え、事業承継個別相談会への参加を促す。

##### **事業承継個別相談会の開催**

静岡県事業承継・引継ぎ支援センターのコーディネーターと連携し、親族内承継・従業員承継・第三者承継など、将来的にスムーズな事業承継が行えるよう毎月1回相談会を開催する。必要に応じて、弁護士や公認会計士など専門家を交え、課題解決に向けたアドバイスを行う。

##### **事業承継計画の策定支援**

事業承継が必要な事業者に対して、今後10年間の事業承継計画を策定する支援を行う。静岡県事業承継・引継ぎ支援センターと密接に連携し、計画策定をサポートする。計画は、家族会議などでの参考資料として活用されることを目指す。

### ⑤DX導入セミナーの開催

**【支援対象】** DXに関心がある小規模事業者

業務効率化、生産性向上、オンライン販売拡充などに課題を抱える事業者

DX導入に必要な知識やスキルが不足している事業者

**【募集方法】** 巡回・窓口での案内、HP、SNSでの告知、会員向け定期発送でのチラシ配布

**【講師】** DX導入支援の実績がある中小企業診断士、ITコンサルタント、デジタルツールの開発企業担当者など。必要に応じて静岡県内のDX推進関連団体と連携

**【回数】** 年1回開催

**【参加者数】** 15～20人を想定

#### **【カリキュラム】**

**DX導入の基礎知識** : DXの基本概念、成功事例紹介、導入のメリットと課題

業務効率化と生産性向上:デジタルツール（クラウド会計、顧客管理システムなど）の活用方法

オンライン販売の拡充 :EC サイト構築、SNS マーケティングの活用、データ分析基礎

デジタル戦略策定 :自社課題の棚卸し、導入計画の立案方法

実践ワークショップ :導入に向けたアクションプランの作成

**【フォローアップ】**

セミナー受講者には、希望に応じて個別相談を実施し、具体的な導入計画策定を支援する。

## 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

令和5年度に策定した事業計画のフォローアップは、年間2回程度の訪問と電話による進捗確認となった。

#### ②課題

訪問回数が少なく、経営指標の詳細な把握や進捗の遅れに対する具体的な改善支援が十分に行われていない。また、事業計画を策定した事業者の中には、計画に沿って事業を進めているものの、売上増加などの目標を達成できていないケースが見られる。

事業計画の策定だけでなく、計画の実施段階でのフォローアップが必要である。事業者が計画を実行する際の課題を的確に把握し、進捗状況に応じて適切な支援を行うための体制を強化することが求められている。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画策定後のフォローアップ支援は、事業者が計画に沿って事業を実行し、目標を達成するために重要なプロセスである。事業者の経営指標の推移を定期的に確認し、売上増加や利益確保に向けて支援を行う。進捗が順調な事業者に対してはフォローアップ頻度を適度に設定し、進捗が停滞している事業者に対しては、密な伴走支援を行う。また、計画と実際の状況にズレが生じた場合には、対話を通じて本質的な課題を抽出し、事業者の潜在力を引き出す支援を行う。

### (3) 目標

#### フォローアップ対象事業者数

年間で75社をフォローアップ対象とする。年度末に事業計画を策定した事業者については、翌年度からフォローアップを開始するため、当該年度のフォローアップ対象事業者数には含まない。

#### フォローアップ頻度

基本的に年3回の訪問を行う。ただし、進捗が順調な事業者に対しては年1~2回に頻度を減らす。進捗が遅れている事業者や課題を抱えている事業者には月1回の訪問を実施する。

#### 売上増加等の目標達成者数

フォローアップを行った事業者のうち、20%（15社）が売上増加や利益改善などの目標を達成することを旨とする。

	現行	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
フォローアップ対象事業者数	42者	75者	75者	75者	75者	75者
頻度（延回数）	207回	225回	225回	225回	225回	225回
売上増加事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者
営業利益率1%増加事業者数	—	15者	15者	15者	15者	15者

## 積算内容

### フォローアップ対象事業者数

事業計画策定 60 件+事業承継計画策定 5 件+創業計画策定 10 件=75 件  
1 事業者あたり 3 回/年×75 事業者=225 回

### 売上増加・営業利益率 1%増加の事業者数

フォローアップ対象事業者数の 20% 75 事業者×20%=15 件

## (4) 事業内容

### ①進捗確認と指導・助言

#### 訪問によるフォローアップ

経営指導員が担当制で事業者を訪問し、事業計画の進捗状況を確認する。訪問時には、売上、利益、顧客数などの経営指標の推移を把握し、事業者とともに計画実施状況を分析する。順調な事業者には目標達成に向けた継続的なアドバイスを行い、停滞している事業者には計画見直しの提案や改善策の検討を行う。

#### 電話・オンライン面談

訪問が難しい場合や頻度を上げるために、電話やオンライン面談を活用して事業者の現状を把握する。事業者が抱える課題に迅速に対応し、適切なアドバイスを提供する。

### ②計画と実際のズレへの対処

#### 進捗が遅れている場合

計画に沿って進捗していない場合は、事業者と対話を通じて原因を特定し、本質的な課題を抽出する。必要に応じて、外部専門家を招いて課題解決に向けた具体的な支援を提供する。例えば、商品の販売不振が続いている場合、マーケティング戦略の見直しや新たな販路開拓のアプローチを提案する。

#### 計画の見直しと改善策の提案

事業者が直面する課題に合わせて事業計画の見直しを行い、改善策を提案する。財務状況や顧客ニーズの変化に対応した柔軟な計画の修正を行うことで、事業者の持続的な成長をサポートする。

### ③経営指標の推移の把握

#### 経営指標のモニタリング

売上高、利益率、キャッシュフローなどの経営指標を定期的に確認し、事業者の経営状況を把握する。経営指導員が分析した結果をもとに、事業者にフィードバックし、今後の方向性や改善点を明確にする。

#### デジタルツールの活用

経営指標の把握や分析において、デジタルツールの活用を推進する。会計ソフトや顧客管理システムを導入し、事業者がリアルタイムで経営状況を把握できるよう支援する。

### ④事業者への内発的動機づけ

#### 成功事例の共有

フォローアップの過程で、他の事業者の成功事例を共有し、事業者の内発的動機づけを促す。これにより、事業者が自らの計画に主体的に取り組む姿勢を育む。

#### セミナー・交流会の開催

事業計画のフォローアップをテーマにしたセミナーや事業者交流会を開催する。事業者同士が情報を共有し、互いに学び合う場を提供する。

#### スモールステップを意識した取組

経営力再構築伴走支援において、課題解決を進める際には、最初から難易度の高い取り組みを行うのではなく、スモールステップで進めることが効果的である。小さな取組を細かく

区切り、事業者が実行可能な部分から着手させることで、成功体験を積み、当事者意識を持たせる。これにより、徐々に大きな変革へとつなげることができるため、持続的な成長を促進する手法として有効である。

#### ⑤経営革新への取組支援

新事業活動による経営力向上への取組を促進するため、経営革新に取り組む中小企業に対し支援を行う。経営課題の発見や新たなビジネスチャンスの創出に向けて、専門家との連携を図り、事業者が具体的な革新施策を実施できる体制を構築する。

#### ⑥資金調達支援

##### 資金調達計画の策定支援

事業計画策定後、事業者が計画を円滑に実行できるよう、必要な資金調達に関する支援を強化する。各事業者の計画に応じた資金調達ニーズを把握し、必要な資金の種類（運転資金、設備資金など）や調達先（銀行、信用金庫、公的資金等）を明確にした資金調達計画を策定する。

##### 融資制度の活用支援

「マル経融資」などの融資・補助制度に関する情報提供を行い、適用条件や申請手続きに関するアドバイスを行う。毎月第3水曜に日本政策金融公庫の担当者を招き、金融相談会を開催する。年2回（上期・下期）、日本政策金融公庫と静岡県信用保証協会の担当者を招き商工会館にて「1日公庫」を開催し、申請書類の作成や申請手続きをサポートし、事業者がスムーズに資金調達できるよう支援する。

このように、商工会は事業計画策定後のフォローアップを通じて、事業者が計画に沿った事業活動を進め、目標を達成できるよう支援する。進捗状況に応じた柔軟なサポートを提供し、事業者の潜在力を引き出すことで、地域経済の活性化に寄与していく。

## 8. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

管内の小規模事業者の中には、販路開拓への意識に大きな差が見られ、新たな需要を開拓するために展示会などに積極的に参加する事業者は一部にとどまっている。多くの事業者は、展示会への出展や商談会への参加に関する情報を得る機会が少なく、販路開拓への取り組みが進んでいない。また、当会独自の販路開拓支援事業は実施しておらず、外部イベントへの出展の機会を逃している事業者が多い状況である。

#### ②課題

事業者の販路開拓意識を高めるためには、各事業者の現状やニーズを把握し、適切な展示会や商談会を提案することが求められる。また、当会単独での展示会開催は困難であるため、金融機関や静岡県商工会連合会などが主催するイベントへの参加支援を強化し、密な連携と情報共有によって出展事業者をサポートする体制を構築する必要がある。加えて、オンライン商談会や展示会を活用したデジタル販売促進を支援し、遠隔地や時間の制約を超えた商機を創出することが求められる。

### (2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、展示会出展やマッチング商談会、共同販売イベントの参加を促すことで、販路開拓支援を行う。特に、展示会や商談会参加経験の少ない事業者には、当会の個店塾や静岡県商工会連合会主催のアンテナショップ（アレモキッチン／コレモストア）などの販売経験を積んでもらい、次のステップとして大規模な展示会への参加を支援する。出展の際には、経営指導員が商談スキル取得のための事前指導を行うなど、出展前後のサポートを実施する。また、オンライン商談会や展示会を積極的に活用し、デジタル化の進展への対応が遅れている事業者のデジタルスキル向上を図りながら、遠隔地のバイヤーとの商談機会を提供し、全国的な販路拡大を支援する。

### (3) 目標

※表内の者数は支援事業者数である

		現行	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度
BtoC	①チャレンジショップ への出品	15者	20者	20者	20者	20者	20者
	売上金額/者	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
	②静岡うまいもの大会 への出展	2者	3者	3者	3者	3者	3者
	売上金額/者	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
	③しんきんビジネスマッ チング（販売ブース）	2者	3者	3者	3者	3者	3者
	売上金額/者	—	5万円	5万円	5万円	5万円	5万円
BtoB	④しんきんビジネスマッ チング（商談ブース）	—	1者	1者	1者	1者	1者
	成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
	⑤その他の展示会出展	1者	3者	3者	3者	3者	3者
	成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件
	⑥オンライン展示会・商談 会への参加支援	2者	3者	3者	3者	3者	3者
	成約件数/者	—	1件	1件	1件	1件	1件

BtoC（消費者向け）：出展事業者1社あたり1回の売上を平均5万円とする

BtoB（企業間取引）：商談会での成約件数を1者あたり1件とする。

### (4) 事業内容

#### ■展示会・商談会への出展支援

##### 支援対象

経営分析を実施した事業者、事業計画を策定した事業者、特に食品製造業者や食品小売業者など

##### 実施方法

展示会や商談会に関する情報（概要、過去の出展実績、効果、適した事業者など）を整理し、職員間で共有する。出展希望者を募り、事業者の希望や取り扱い商品を踏まえて、BtoC（消費者向け）とBtoB（企業間取引）の分野に分けて支援を行う。出展者の経験や商品の内容を考慮し、適切な展示会を選択する。また、出展者が経験を積めるよう、個店塾やアンテナショップ（アレモキッチン/コレモストア）への参加を入口とし、売れ行きや消費者の反応を踏まえ、次のステップに進むよう支援する。

## ■BtoC（消費者向け）

### ①商工会チャレンジショップ アレモキッチン/コレモストアへの出品

静岡県商工会連合会が実施する特産品販路開拓支援事業。中小・小規模事業者が開発した地域産品を集め、静岡市中心街の百貨店「静岡伊勢丹」地下1階食品売場で販売する。常設で販売面積17㎡、年間売上額102,778千円（令和5年度）、営業時間は他のテナント同様に10:00～19:00、従業員2人を配置している。静岡県の県庁所在地中心市街地にある百貨店の食料品売場という環境にあり、多くの消費者の集客が見込まれ、事業者の販路開拓として非常に高い効果が期待できる。

令和5年度の当会の実績としては、延べ57件が参加している。商品展開力や販売力の向上を目的とし、事業者にとって売れ行きの調査や新商品テストマーケティングの場としても機能する。出品希望者に対しては、商品の表示方法やエントリーシートの作成方法などのサポートを行う。

#### 期待される効果

出店者にとって、既存商品の売れ行きの調査、新規開発商品のテストマーケティングの他、販売を行う際の法的な規制、ルール、商習慣、消費者の生の声を聴くことができる貴重な場となっている。

図表13 アレモキッチン/コレモストアの様子



### ②静岡うまいもの大会への出展

静岡県商工会連合会が主催する広域物産展。都内百貨店で開催され、県内事業者の販路拡大を図る。出展企業は首都圏での販路拡大を目指すことができ、物産展で得た消費者の反応を商品改善や販売戦略に反映させる。令和6年2月に京王百貨店・新宿店にて開催した「静岡うまいもの大会」では、38社が出展(当会より2社出展)、6日間で売上金額は39,655,898円（税抜）（1事業者あたり1,043,576円）、入場者数は17,000人であった。

#### 期待される効果

新たな消費者層の開拓と首都圏での認知度向上を図り、事業者の売上増加につなげる。

図表14 静岡うまいもの大会の様子



### ③しんきんビジネスマッチングへの出展（販売ブース）

しずおか焼津信用金庫主催のビジネスマッチングイベント。金属・機械製造業、食品製造業をはじめとするさまざまな業種の事業者が参加し、県内最大級の商談会である。金属・機械製造業や食品製造業をはじめ各種製造業を中心に、サービス業や建設業等、約280社が出展、総来場者数約15,000人の商談会であり、県内最大級のしんきんビジネスマッチングである。当会では、しんきんビジネスマッチングへの参画を目指し、令和元年度以降、ビジネスマッチング会と同時に開催している物産販売会に静岡市清水商工会として販売ブースを設け、販売会に2社参加している。

#### 期待される効果

新規顧客や取引先との接点を創出し、販路拡大や売上向上が期待できる。また、来場者との交流を通じて市場ニーズを把握し、自社商品の認知向上や改善につなげる効果がある。

## ■BtoB（企業間取引）

### ④しんきんビジネスマッチングへの出展（商談ブース）

上記③のとおり当商工会では販売ブースに参加しているが、次年度以降は販売会参加事業者とともに、商談会へ参加する事業者を増やしていく。

#### 期待される効果

他企業との商談を通じ、新規取引先の開拓や企業間連携の強化を図る。

### ⑤その他の展示会出展支援

国際雑貨 EXPO、東京インターナショナル・ギフト・ショー、地方銀行フードセレクション、スーパーマーケットトレードショーなど、事業者の商品やサービスに適した展示会を選定し、情報を提供する。また、出展事業者に対しては事前の研修や相談会を実施し、円滑な商談スキルの取得をサポートする。

#### 期待される効果

適切な展示会への出展により、事業者の販路拡大を図り、新規取引先の獲得を実現する。

### ⑥オンライン展示会・商談会への参加支援

オンライン展示会や商談会を活用し、特に遠隔地の事業者やバイヤーとの商談機会を提供する。オンライン展示会では、事業者が自社の商品やサービスをデジタルでプロモーションし、全国的な市場拡大を目指す。オンライン商談会では、商談スキル取得のための事前指導や、商談中のサポートも行い、商機を最大化する。

#### 期待される効果

地理的制約を超えた広範な商談機会を提供し、国内外での販路拡大が期待できる。また、デジタルツールを活用した効率的な営業活動により、コスト削減や顧客接点の強化が図られる。

このように、商工会は展示会・商談会への出展支援やアンテナショップでの販売経験の提供を通じて、事業者の販路開拓を促進し、新たな需要の開拓をサポートする。また、個店塾などを活用し、事業者がステップアップできるよう継続的に支援することで、地域経済の発展と事業者の競争力強化を目指す。

## II. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

### 9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

#### (1) 現状と課題

##### ①現状

当会では、年1回静岡市産業政策課の職員と当会の法定経営指導員等が集まり、経営発達支援事業の進捗や評価・見直しを行っている。

##### ②課題

事業の実施状況を定量的に把握する仕組みや、外部有識者を含めた評価委員会などの組織がないため、PDCA サイクルの実施が不十分である。事業の効果を継続的に測定し、適切な見直しを行うためには、事業の進捗を定量的な指標をもって把握し、外部有識者、法定経営指導員、市町村担当者が参画する評価委員会を設置することが必要である。また、評価結果を地域の小規模事業者が常に閲覧できるようにするための公表方法を確立する必要がある。

#### (2) 事業内容

##### ①事業の実施状況を定量的に把握する仕組み

###### 対象項目

計画に記載されたすべての事業（地域の経済動向調査、需要動向調査、経営状況の分析、事業計画策定支援、事業計画策定後の実施支援、新たな需要の開拓に寄与する事業等）を対象とし、定量的な指標をもとに評価する。

###### 指標

事業の進捗状況を把握するため、以下の定量的な指標を設定する。

- ・事業計画策定件数、フォローアップ対象事業者数、支援事業者数
- ・売上額、売上増加率、成約件数、新規取引先開拓数
- ・セミナー、個別相談の開催回数、参加者数

###### ■5段階評価にする

各事業に対して、進捗状況や達成度を5段階評価で記録する。評価基準は事業の性質に応じて設定し、具体的な基準を明確に定める（例：1 = 非常に低い進捗、5 = 完全に達成）。

###### ■進捗率を数値化する

各事業の進捗率を定量的に数値化し、計画された進捗との差異を把握する。進捗率は、定期的な更新や報告に基づいて計算する。

###### ■委員会の開催と運営

定期的な開催：年間を通じて定期的に委員会を開催し、事業の進捗状況と評価を行う。開催時期は年次計画に基づいて設定し、例えば上期・下期に開催する。

■議題の設定：委員会では、各事業の進捗報告と評価、次年度計画の検討などを議論する。

###### ■PDCA サイクルの適用

計画 (Plan)：年次計画を策定し、各事業の目標と5段階評価の基準を設定する。

実行 (Do)：計画を実行し、定期的に進捗をモニタリングし進捗率を計算する。

チェック (Check)：定量的指標と5段階評価をもとに事業の評価を行い、議事録や報告書にまとめる。

改善 (Act)：委員会での議論を通じて特定された課題や改善点に基づき、次年度の計画や施策に反映させる。

###### ■報告書の作成と公表

定期的な報告書：委員会の議事録と評価結果をまとめた報告書を作成し、関係者に配布する。透明性と公表：事業の進捗状況や評価は透明かつ公正に公表し、関係者や利害関係者に情報を提供する。

## ■事業への反映

各事業の進捗状況や評価結果を基に、問題点や課題、成功要因などを議論する。議論を通じて特定された課題に対して、具体的な改善施策を策定する。例えば、売上増加率が目標に達していない場合、改善目標を設定し、具体的な数値目標を定める。

## ②事業評価の手法

### 評価委員会の設置

経営発達支援事業の評価及び見直しを行うため、「経営発達支援事業評価委員会」を設置する。評価委員会は以下のメンバーで構成する。

**外部有識者:** 中小企業診断士や金融機関、士業（税理士、弁護士など）の専門家。専門的な知識をもつ第三者として、事業の客観的評価を行う。

**法定経営指導員:** 本計画の実施に直接関与する経営指導員。現場での実施状況や事業者のニーズに基づき、評価を行う。

**市町村担当者:** 本計画を共同で作成した市町村の担当者。地域の実情に即した評価と、事業の見直しに関する意見を提供する。

**評価内容:** 事業の進捗状況、成果指標の達成度、事業者からのフィードバックを総合的に評価し、事業の効果を測定する。計画に対して実施が遅れている場合や、目標を達成できていない項目に対しては、その原因を分析し、改善策を検討する。

委員会での評価と報告書の結果をもとに、必要な改善施策や課題の解決策を具体化し、次年度の計画に反映させる。

## ③事業の評価・見直しを行う頻度

**評価頻度:** 年2回評価委員会を開催し、事業の評価および見直しを行う。事業計画の進捗状況を確認し、次年度の事業計画策定に反映させる。また、必要に応じて中間評価を行い、事業の進捗に応じた適切なアプローチを検討する。

## ④評価結果の公表方法

**公表手段:** 評価結果は、地域の小規模事業者等が常に関連できる状態にするため、商工会のホームページに掲載する。ホームページ上には、評価報告書のPDFファイルを常時備え付け、誰でもアクセスできるようにする。また、事務所に評価報告書を常備し、希望者が閲覧できるようにする。

**周知活動:** 評価結果の公表については、商工会の会報誌やLINE、Instagramなどで情報発信し、地域の小規模事業者へ周知する。

このような評価および見直しの仕組みを構築し、事業の実施状況を適切に把握・評価することで、経営発達支援事業のPDCAサイクルを効果的に回すことを目指す。また、評価結果を地域に公開することで、事業者の信頼を得るとともに、商工会の支援活動の透明性を確保する。

## 10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

現在、経営指導員をはじめとする職員の支援能力の向上については、主に上部団体が主催する研修への参加や内部研修会を通じて行っている。

#### ②課題

経営指導員等の個々の経験やノウハウに依存している部分が多く、組織全体での支援能力の均一化や向上が十分に図られていない。また、DX に向けた相談・指導能力の習得が十分ではなく、小規模事業者の IT リテラシー向上に対応するための体制が不十分である。

支援能力向上のためには、経営指導員等のみならず一般職員も含めた研修とノウハウの組織内共有が必要である。また、AI、FinTech などの最新技術に関する情報収集や、デジタルツールの活用方法の習得など、DX に対応できる指導・相談能力を強化する必要がある。

### (2) 事業内容

#### ■経営指導員等のみならず一般職員も含めた支援能力の向上に向けた取組

##### ①スキルギャップの特定

まず、経営指導員等および一般職員に対して現状のスキルの棚卸しを行い、不足している能力を特定する。特に DX 関連のスキルや経営力再構築伴走支援の基本姿勢（対話と傾聴）に関するスキルを強化することを目標とする。

##### ②専門研修への参加

経営指導員等や一般職員を対象に、DX に関する専門研修を受講する。具体的には、IT ツールの活用方法やデジタルマーケティング、AI・FinTech の最新動向に関するセミナーへの参加を促す。また、経営力再構築伴走支援における対話と傾聴の技術を習得するための研修プログラムを組み込む。研修参加後は、受講者に対して実践状況の報告やフォローアップを行い、スキル定着を図る。

##### ③内部研修の実施

各専門研修の受講後、習得した内容を組織内で共有するための内部研修を定期的実施する。IT リテラシー向上やデジタルツール活用に関する勉強会、経営力再構築支援の事例共有などを行い、職員全体の支援能力を高める。

#### ■個人に帰属しがちな支援ノウハウを組織内で共有する仕組み

##### ①ノウハウ共有ミーティング

経営指導員等および一般職員による定例のノウハウ共有ミーティングを月 1 回実施する。ミーティングでは、各職員が担当した支援事例や成功事例、DX 支援の取り組みを報告し、他の職員と情報を共有する。特に、個店塾や商品評価会、創業塾での成功事例について共有することで、組織全体での支援力を高める。

##### ②情報共有システムの活用

経営力再構築伴走支援プラットフォームは、全国の支援者が経営力再構築支援に関する知見や事例を共有し、スキルアップや支援の普及を目指すオンラインプラットフォームである。支援事例やノウハウを共有することができ、類似事例から学び、より効果的な支援が可能となる。特に伴走支援の基本である対話と傾聴に関するノウハウが事例を基に掲載しているため、上記の月 1 回のミーティング等で共有を図る。また、必要に応じて補助金申請した事業者や支援機関による支援情報をデータベースに蓄積する「ミラサポコネクト」も活用する。

### ③フィードバックサイクルの構築

研修や支援活動の実施後、担当者からのフィードバックを共有し、各職員の取り組み内容を振り返るサイクルを構築する。フィードバック内容をデータベースに蓄積し、次の支援活動や研修に活かす仕組みとする。

### ④データベース化

経営指導員等や一般職員は、経営支援システム（商工イントラ）上に詳細な支援内容を入力し、支援中の小規模事業者の状況を職員全員が相互に共有できる体制を整備する。これにより、担当外の職員でも一定水準以上の評価・見直しが可能となり、併せて支援ノウハウを組織内で蓄積・共有し、支援能力の向上を図る。また、研修レジメや参考書籍は書棚の特定箇所に整理して保管し、資料はPDF化して共有サーバーに保存することで、いつでも閲覧可能な状態にし、支援業務に役立てる。

## ■DXに向けた相談・指導能力の向上

### ①デジタルツール習得プログラム

職員向けにデジタルツール（会計ソフト、CRM システム、EC サイト構築ツールなど）の習得プログラムを実施し、小規模事業者のDX支援に対応できる能力を養成する。習得プログラムの中では、具体的なツールの導入手順、活用事例、事業者への導入サポートの方法などを学ぶ。

### ②デジタルマーケティング研修

SNS やウェブサイトを活用したプロモーション戦略、オンライン取引の促進、キャッシュレス決済の導入など、デジタルマーケティングに関する研修を行う。経営指導員等は、事業者への指導や相談においてデジタル化のメリットを伝え、実践的なサポートを提供できるようにする。

このように、経営指導員等および一般職員の支援能力向上と支援ノウハウの組織内共有のための仕組みを構築することで、組織全体として効果的な伴走支援を行う。また、DXに向けた相談・指導能力の強化により、事業者のITリテラシー向上を促進し、持続的な経営発展を支援していく。

## 11. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

経営指導員は、他の支援機関との情報交換会に積極的に参加し、連携を図っている。

#### ②課題

得られた情報が職員全体で十分に共有されておらず、情報伝達が不十分であるため、出席していない職員の支援活動に活かされていない状況が見られる。現在、情報交換会で得た情報を復命書として提供しているが、全職員が情報を活用できる仕組みを構築する必要がある。また、他の機関と情報交換を行う目的とその効果を明確にし、連携強化を目指すことが求められる。

### (2) 事業内容

#### ①静岡市産学交流センター運営委員会への出席（年2回）

静岡市産学交流センターと連携し、創業支援を円滑に実施するために、委員会に参加して事業内容の把握と情報交換を行う。事業者へのサポートを強化し、創業支援における最新のノウハウを得る。

#### ②日本政策金融公庫静岡支店との情報交換会への出席（年2回）

「マル経融資制度」の円滑な運用を目的とし、金融公庫と経営指導員が情報交換を行う。情報交換会では、審査基準や留意点の確認を行うとともに、担当職員と経営指導員が事業者を訪問し、融資相談会を実施することで、事業者の資金調達を支援する。

#### ③静岡県信用保証協会との情報交換会への出席（年1回）

保証協会との連携を強化し、事業者の保証に関する支援を向上させる。情報交換会で地域の動向や保証連携の報告を受け、当会の保証協会連携事業の改善に活かす。

#### ④東海税理士会清水支部との情報交換会（年1回）

税務支援の質向上を図るため、東海税理士会との情報交換を行い、税務相談会の充実を図る。毎年税務相談会に対する事業者の意見や要望を共有し、より良い税務支援を提供する。

#### ⑤静岡市中小企業・小規模企業振興条例に基づく静岡市中小企業・小規模企業応援会議への参加（年3回）

静岡市中小企業・小規模企業振興条例に基づき、地域の中小企業振興に関する意見を述べることで、地域経済の振興に貢献する。他団体との情報交換や行政との連携を強化し、管内事業者への支援に反映する。

#### ⑥情報の共有と活用の仕組み構築

##### ■復命書の作成

各情報交換会に出席した経営指導員は、得た知見を復命書にまとめ、組織内のサーバーにアップロードする。全職員がサーバーを通じて情報にアクセスできるようにし、支援活動に活用する。

##### ■定期的な職員全体会議での情報共有

各情報交換会で得られた重要な情報を、定期的開催する職員会議で共有する。これにより、組織全体の支援体制を強化し、全職員が他支援機関との連携を円滑に行えるようにする。

### (3) 目標

#### 情報交換会への出席頻度

年間5～7回程度、記載の各支援機関との情報交換会に出席することを目標とする。

#### 情報の共有

各情報交換会で得た知見を復命書にまとめ、サーバーを通じて全職員がアクセス可能にする。また、職員全体会議で重要な情報を共有し、組織全体で支援ノウハウを活用する。

## 12. 地域経済の活性化に資する取組に関すること

### (1) 現状と課題

#### ①現状

当会は、地域の自治会や経済団体と連携し、地域活性化や特産品のPRを目的とするイベントを定期的で開催している。こうしたイベントには、歴史的なエリアである蒲原、由比、興津などを活かした取り組みがあり、地域の魅力を広く発信している。

#### ②課題

これらのイベントは観光促進に貢献している一方で、地元事業者の販路開拓への効果が十分に発揮されていない。現在、イベント開催における事業者の参加機会はあるものの、単なる観光イベントとして終わるケースが多く、事業者の販路開拓や新商品PRの実質的な効果に結びつけるための工夫が不足している。今後は、イベントを地域事業者のビジネスチャンス創出につなげるための支援体制を整える必要がある。

### (2) 事業内容

#### 静岡市とその周辺の歴史的エリアの活用

東海道の歴史的背景を活かし、地域の観光資源を活用したイベントを開催することで、特産品のPRと地域の経済活性化に取り組む。また、イベントの場を事業者の新たな販路開拓の機会と位置づけ、事前・事後の支援を強化する。

#### ①蒲原宿 - 蒲原宿場まつり&産業フェア

**内容:** 蒲原地区の伝統と文化を発信し、地元産品の展示・販売を行うイベント。11月の第3日曜日とその前日に開催され、地元事業者が地域の特産品をPRする場となる。

**事業者支援:** 事業者の販売ブースの設置を支援し、商品ディスプレイや販売ノウハウの提供、イベント後の販売データの分析などを行う。

#### ②由比宿 - 由比街道まつり

**内容:** 由比地区の特産品や観光資源を活用したイベントで、特に桜えびの産地としての魅力をアピールする。10月下旬に開催され、観光振興と地元産業の活性化を図る。

**事業者支援:** 事業者向けに事前のマーケティング研修や販売戦略のアドバイスを提供し、出展後のフォローアップを行う。販売データをもとに商品改善や新規販路開拓のアドバイスを実施。

#### ③興津宿 - 興津宿寒ざくらまつり

**内容:** 2月に開催され、地元特産品の販売や地域の歴史文化のPRを行うイベント。薄寒ざくらをテーマに地域の魅力を伝え、観光客の誘致を図る。

**事業者支援:** イベントでの販売機会を通じて、事業者が新商品のテストマーケティングを行えるよう支援。販売結果の分析や消費者アンケートの実施をサポートし、商品改良に活かす。

#### 連携機関

**蒲原地区:** 静岡市、蒲原地区連合自治会、蒲原古代塗工房など

**由比地区:** 静岡市、由比港漁業協同組合、由比桜海老商工業協同組合など

**興津地区:** 静岡市、興津地区連合自治会、薄寒ざくらを育てる会など

#### 期待される効果

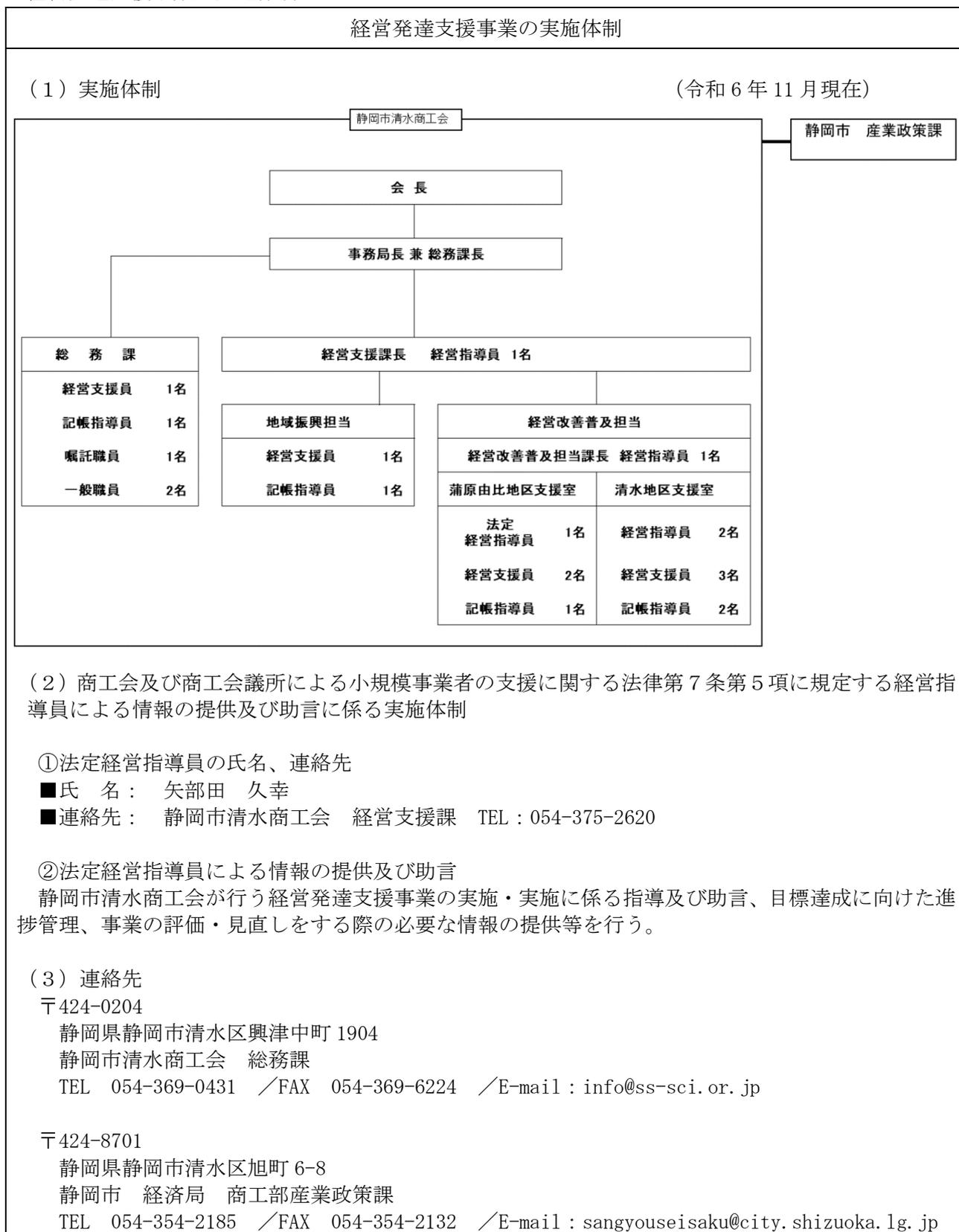
イベントを通じて、地域事業者の特産品PRや新規顧客の獲得を促進する。販売データや顧客の反応をもとに、事業者の商品開発や販売戦略を支援し、販路開拓の実現につなげる。

#### 今後の方針

イベントが単なる観光促進の場で終わるのではなく、事業者の販路開拓や新商品のPRに直接寄与するよう、事前・事後の支援体制を強化していく。また、連携機関と定期的な会議を行い、地域経済の活性化に向けた新たな取り組みを検討する。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(別表 3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
必要な資金の額	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
Ⅰ-3 地域の経済動向調査	10	10	10	10	10
Ⅰ-4 需要動向調査	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Ⅰ-5 経営状況の分析	30	30	30	30	30
Ⅰ-6 事業計画策定支援	800	800	800	800	800
Ⅰ-7 事業計画策定後の実施支援	300	300	300	300	300
Ⅰ-8 新たな需要動向の開拓に寄与する事業	100	100	100	100	100
Ⅱ-9 事業の評価及び見直しをするための仕組	30	30	30	30	30
Ⅲ-10 経営指導員等の資質向上	30	30	30	30	30

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
1. 会費 2. 各種事業収入 3. 県補助金 4. 市補助金 5. 伴走型小規模事業者支援推進事業費補助金

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

